



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE  
CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del Título de:  
**INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA**

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL  
CLIENTE DE LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES “LA SALUD”  
DE RIOBAMBA, PERIODO 2014.”**

**AUTORA**

**NOEMÍ AUXILIADORA VILLA SAMANIEGO**

**Riobamba – Ecuador**

**2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES “LA SALUD” DE RIOBAMBA, PERIODO 2014.**” previo a la obtención del título de ingeniera comercial, ha sido desarrollado por la Srta. Noemí Auxiliadora Villa Samaniego, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias

**DIRECTORA DE TESIS**

.....

Ing. Diego Marcelo Almeida Lopez

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Noemí Auxiliadora Villa Samaniego, estudiante de la Escuela de Ingeniera Comercial, declaro que la tesis que presento es auténtica y original con el tema **“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES “LA SALUD” DE RIOBAMBA, PERIODO 2014.”**. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Noemí Auxiliadora Villa Samaniego**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a todas las personas que en su momento formaron parte importante de mi camino, quienes me impulsaron a seguir con acciones y palabras.

A mi hija y mis padres por todo el amor compartido ,su apoyo incondicional, por haber fomentado en mí el deseo de progreso y el anhelo de triunfo en la vida porque creyeron en mí y me sacaron adelante,dándome ejemplos dignos de superación y entrega gracia a ellos, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre me impulsaron en los momentos más dificultosos de mi carrera, y el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo transitar hasta el final para que pueda culminar satisfactoriamente mi carrera.

**Noemí Auxiliadora Villa Samaniego**

## **AGRADECIMIENTO**

A quien siempre está con nosotros y nos provee de sabiduría para alcanzar nuestros objetivos Dios; a la ESPOCH a nuestra Facultad de Administración de Empresas y en especial a la Escuela de Ingeniería Comercial; Mi más sinceros agradecimientos, Ing.Sonia Guadalupe directora de tesis e Ing. Diego Almeida miembro del tribunal quienes con sus conocimientos sirvieron de guía para el presente trabajo.

**Noemí Auxiliadora Villa Samaniego**

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como propósito el diseño de estrategias para mejorar la atención en la Clínica de Especialidades “La Salud” de la Ciudad de Riobamba en el período 2014.

Se identificó el problema existente en la clínica posteriormente se formuló objetivos: formular teóricamente temas de servicio al cliente, determinar los procesos y áreas en las que existen deficiencias en el servicio al cliente y formular estrategias para mejorar el servicio al cliente adaptado a las necesidades de la Clínica de Especialidades “La Salud”.

Los involucrados directos en este proceso de investigación fueron los clientes de la clínica y el talento humano que labora en la institución, con el fin de obtener información acerca de la atención que se le brinda al usuario se formularon encuestas, el resultado fue; la atención al cliente por parte del personal de la clínica tiene deficiencias.

Las estrategias que se plantean con la finalidad de mejorar la atención al cliente son: programa de capacitación, elaboración de un manual de atención y servicio al cliente, la implementación de un buzón de sugerencias y un call center, se planteó con el fin de brindar un servicio de calidad, cubriendo las expectativas de los usuarios.

## **ABSTRACT**

The present investigation is to design strategies to improve the customer's service at Clinical de Especialidades "La Salud" belonging to Riobamba in 2014.

The existing clinic problem was identified, that is why the following objectives were established: to formulate theoretical customer's service topics, to determine the faulty processes and areas regarding to customer's service related to the needs the Clinical de Especialidades "La Salud" has.

The people involved in this investigation process were the customer's of the clinic and the personnel who work in this institution ,in order to obtain information about the service offered,some surveys were formulated ,they showed that the clinic customer's service are poor.

The strategies posed to increase the customer's service are training programs, creation of a customer's service manual, a suggestion mailbox implementation.They were proposed to offer a quality service which meets the customer's expectations.

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	ii
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xviii
1. EL PROBLEMA .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Formulación del Problema.....	2
1.3. Delimitación del Problema.....	2
1.4. Justificación.....	2
1.5. OBJETIVOS.....	3
1.5.1. Objetivo general .....	3
1.5.2. Objetivos específicos .....	3
CAPÍTULO II.....	4
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. Fundamentación teórica.....	4
2.1.1. Administración .....	4

2.1.1.1.	Características de la Administración de empresas .....	4
2.1.1.1.2	Valor instrumental.....	4
2.1.1.1.3	Amplitud de ejercicio.....	4
2.1.1.1.4	Especificidad.....	4
2.1.1.1.5	Multidisciplinar edad.....	5
2.1.1.1.6	Flexibilidad.....	5
2.1.2	LA ESTRATEGIA.....	5
2.1.2.1	Pensamiento estratégico .....	5
2.1.2.2	Estrategias.....	6
2.1.2.2.1	La estrategia corporativa .....	6
2.1.2.2.2	La estrategia de negocios .....	6
2.1.2.2.3	La estrategia funcional.....	6
2.1.2.3	Formulación de la estrategia .....	7
2.1.2.4	TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	7
2.1.2.5	Administración estratégica .....	7
2.1.2.5.1	Beneficios de la administración estratégica .....	7
2.1.2.5.2	Elementos de la administración estratégica.....	8
2.1.3	Análisis del entorno.....	9
2.1.3.1	El entorno externo .....	9
2.1.3.2	El entorno interno .....	10
2.1.4	FODA.....	10

2.1.4.1 Composición de la matriz FODA .....	11
2.1.5 EL CLIENTE. ....	11
2.1.5.1 Clasificación del cliente .....	12
2.1.5.1.1 Cliente interno: .....	12
2.1.5.1.2 Cliente externo:.....	12
2.1.5.1.3 Qué buscan los clientes internos?.....	12
2.1.5.1.4 Lealtad de los clientes .....	12
2.1.5.2 Tipos de clientes .....	13
2.1.8 SERVICIO .....	14
2.1.9 Clasificación de los servicios .....	14
2.1.10 Servicio al cliente.....	14
2.1.10.1 Importancia del servicio al cliente.....	15
2.1.10.2 Tipos de atención al cliente .....	16
2.1.10.3 Elementos del servicio al cliente .....	16
2.1.10.4 Características del servicio.....	17
2.1.10.5 Principios del servicio .....	20
2.1.10.6 Satisfacción del cliente .....	21
2.1.10.6.1 Beneficios de lograr la satisfacción del cliente:.....	21
2.1.10.6.2 Elementos que conforman la satisfacción del cliente .....	22
2.1.10.6.2.1 El Rendimiento Percibido.....	22
2.1.10.6.2.2 Las Expectativas.....	22

2.1.10.6.2.3 Los Niveles de Satisfacción.....	23
2.1.8 MARKETING DE SERVICIOS .....	24
2.1.8.1 Marketing estrategico de servicios .....	24
2.1.9 El consumidor en las decisiones de marketing .....	24
2.1.10 DERECHOS DEL CONSUMIDOR.....	25
2.1.11 POLÍTICAS DE SALUD EN EL ECUADOR .....	26
2.1.11.1 SISTEMA NACIONAL DE SALUD EN EL ECUADOR .....	26
2.1.12.1 BUZÓN DE SUGERENCIAS.....	28
2.1.12.2 MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE .....	28
2.1.12.3 CAPACITACIÓN .....	29
2.1.12.4 CALL CENTER .....	29
2.1.12.5 SEMINARIO.....	29
2.1.12.6 TALLER .....	30
2.1.13 ANTECEDENTES DE LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES “LA SALUD” . .....	30
2.1.13.1 Reseña histórica .....	30
2.1.13.2 Datos generales de la empresa .....	31
2.1.13.3 Croquis Clínica de Especialidades “La Salud” .....	31
2.1.13.4 Datos generales de Clínica de Especialidades “LA SALUD” .....	32
2.1.13.5 Misión .....	32
2.1.14 Visión .....	32
2.1.15 OBJETIVOS.....	33

2.1.15.1 Objetivo General .....	33
2.1.15.2 Objetivos Específicos .....	33
2.1.16 Políticas.....	33
2.1.17 Valores.....	33
2.1.18 Organigrama .....	34
2.1.19 Análisis de funciones – organigrama funcional.....	35
2.1.19.1 Junta general de socios.....	36
2.1.19.2 Gerente general .....	36
2.1.19.3 Secretaria .....	37
2.1.19.4 Área medica .....	37
2.1.19.5 Área de contabilidad .....	38
2.1.19.6 Área de atención al cliente .....	38
2.1.19.7 Conserjería y mantenimiento .....	39
2.1.19.8 Cocina .....	39
2.1.20 Finanzas .....	39
2.1.21 Administración.....	40
2.1.23 Infraestructura .....	40
2.1.23 Área de servicio y atención al cliente .....	40
2.1.24 Recursos humanos .....	41
2.1.25 Tipos de servicios que presta la clínica.....	41
2.1.26 Clientes. ....	41

2.1.27 Proveedores.....	42
CAPITULO III.....	43
3. MARCO METODOLÓGICO.....	43
3.1 HIPÓTESIS .....	43
3.2 VARIABLES .....	43
3.2.1. Variable Independiente.....	43
3.2.2. Variable Dependiente.....	43
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	43
3.4 Diseño de la investigación .....	43
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	44
3.6 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	45
3.6.1 MÉTODOS .....	45
3.6.1.1 Método Inductivo.....	45
3.6.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.6.2.1 Observación .....	45
3.6.2.2 Encuestas .....	45
3.6.2.3 Revisión de bibliografía .....	45
3.6.2.4 Investigación electrónica (Internet) .....	46
3.6.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	46
3.6.3.1 Información.....	46
3.6.3.1.1 Información Legal.....	46

3.6.3.1.2 Información investigativa .....	46
3.6.3.1.3 Resultados de la situación actual de la Clínica de Especialidades “La Salud” .....	46
3.6.3.3FODA institucional de la Clínica de Especialidades “La Salud” .....	47
3.6.3.4Cruce de variables de la matriz FODA .....	48
3.6.3.3.1 Hallazgos y análisis del cruce de variables de la matriz FODA. ....	49
3.6.3.4 TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTAS.....	49
3.6.3.4.1 Cliente externo.....	49
3.6.3.4.2 Tabulación de resultados cliente interno .....	60
3.7 ANÁLISIS GENERAL DE LA ENCUESTA APLICADA AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO. ....	70
3.8 CONCLUSIONES.....	72
3.9 RECOMENDACIONES. ....	72
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	73
4. RESULTADOS.....	73
4.1 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES “LA SALUD” .....	73
4.1.1 Capacitación.....	73
4.1.2 Manual de servicio al cliente. ....	74
4.1.3 Buzón de quejas y sugerencias. ....	74
4.1.4 Call Center.....	74
4.2 DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES “LA SALUD” .....	75

4.2.1 ESTRATEGIA I : PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE AL PERSONAL DE LA CLÍNICA. ....	75
4.2.1.1 Programa de capacitación .....	76
4.2.2 ESTRATEGIA II: ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE. ....	84
4.2.3 ESTRATEGIA III BUZÓN DE SUGERENCIAS.....	101
4.2.4 ESTRATEGIA IV CALL CENTER. ....	106
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	114
CONCLUSIONES.....	115
RECOMENDACIONES.....	115
Bibliografía .....	116
LINKOGRAFÍA.....	117
ANEXOS.....	118

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

No. 1 Tiempo de espera antes de ser atendido .....	50
No. 2 Área de la clínica que debe mejorar la atención al cliente.....	51
No. 3 Atención del personal de la clínica .....	52
No. 4 Los horarios de atención de la clínica son adecuados .....	53
No. 5 Información recibida por parte del personal de la clínica.....	54
No. 6 Exite buzón de quejas y sugerencias.....	55
No. 7 Ha solicitado atención o cita médica vía telefónica.....	56

No. 8 Que debe mejorar en la clínica .....	57
No. 9 Medios para recibir informacion de la clínica .....	58
No. 10 Recomendaria nuestros servicios .....	59
No. 11 Ambiente laboral .....	60
No. 12 Relaciones interpersonales.....	61
No. 13 Ha recibido capacitación en atención al cliente .....	62
No. 14 El cliente es lo primero .....	63
No. 15 Conoce a los clientes de la clínica .....	64
No. 16 Existen estrategias de atención al cliente .....	65
No. 17 La aplicación de estrategias mejoran la atención al cliente .....	66
No. 18 Se capacitaría en atención y servicio al cliente.....	67
No. 19 Al capacitarse existe un cambio de actitud .....	68
No. 20 Nivel de importancia que tiene el cliente .....	69

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

No. 1 Características de la Administración.....	5
No. 2 Elementos básicos de la administración estratégica .....	9
No. 3 Ubicación Clínica de Especialidades “La Salud” .....	31
No. 4 Organigrama Estructural Clínica de Especialidades “La Salud” .....	34
No. 5 Organigrama funcional Clínica de Especialidades “La Salud” .....	35
No. 6 Infraestructura Clínica de Especialidades “La Salud” .....	40
No. 7 Buzon de quejas y sugerencias Clínica de Especialidades “La Salud” .....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

No. 1 Datos generales de la CLÍNICA.....	32
No. 2 Cruce de variables de la matriz FODA Clínica de Especialidades “La Salud” .....	48
No. 3 Tiempo de espera para recibir atención .....	50
No. 4 Área de la clínica que debe mejorar la atención al cliente.....	51
No. 5 Atención del personal de la clínica .....	52
No. 6 Los horarios de atención de la clínica son adecuados .....	53
No. 7 Información recibida por parte del personal de la clínica.....	54
No. 8 Existe buzón de quejas y sugerencias.....	55
No. 9 Ha solicitado atención o cita médica vía telefónica.....	56
No. 10 Que debe mejorar en la clínica.....	57
No. 11 Medios para recibir información de la clínica.....	58
No. 12 Recomendaría nuestros servicios .....	59
No. 13 Ambiente laboral .....	60
No. 14 Relaciones interpersonales.....	61
No. 15 Ha recibido capacitación en atención al cliente .....	62
No. 16 El cliente es lo primero .....	63
No. 17 Conoce a los clientes de la clínica .....	64
No. 18 Existen estrategias de atención al cliente .....	65
No. 19 La aplicación de estrategias mejoran la atención al cliente .....	66
No. 20 Se capacitaría en atención y servicio al cliente.....	67

No. 21 Al capacitarse existe un cambio de actitud .....	68
No. 22 Nivel de importancia que tiene el cliente .....	69
No. 23 Presupuesto programa de Capacitación .....	82
No. 24 Cronograma de actividades programa de Capacitación .....	83
No. 25 Presupuesto Call Center .....	112
No. 26 Cronograma de actividades implemntacion Call Center .....	113

### **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo No. 1 .....	118
Anexo No. 2 .....	120
Anexo No. 3 .....	122

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

En la ciudad de Riobamba existe una deficiencia respecto a la atención al cliente a nivel general y considerando el aumento de la competencia del sector de la medicina, se vuelve una deficiencia que la Clínica de Especialidades “La Salud” no cuenta con estrategias de servicio al cliente, pues se debe realizar una diferenciación y entregar valores agregados con el fin de que exista preferencia por la clínica y para eso se debe considerar desde la atención al cliente, hasta la calidad en los procesos de generación de los servicios que prestan.

El servicio al cliente en la Clínica de Especialidades “La Salud” se lo considera como la atención con amabilidad y cortesía en la relación con los clientes, sin considerar al mismo como un proceso amplio que abarca muchas áreas y aspectos iniciando por el concepto de cliente, el servicio y su calidad, de igual manera se debe considerar el manejo de objeciones y resolución de problemas, además del buen trato.

Los pacientes que acuden a un centro de salud, hospital o clínica, lo hace por diversos motivos, es necesario que se sienta satisfecho con la atención recibida, desde que ingresa al establecimiento hasta que termina con todos sus tratamientos, de la misma forma, es preciso que este tenga el deseo de volver cuando lo requiera y se convierta en un usuario fiel a la organización y así satisfacer sus necesidades.

Los servicios que ofrece la Clínica para la satisfacción de los clientes demandan una inversión fuerte en equipos médicos para ir a la par con los nuevos desarrollos tecnológicos procurando ser más eficientes para reducir costos, por lo que es necesario poseer una planificación que identifique como aprovechar las oportunidades y fortalezas y mitigar las amenazas y debilidades, planificación con la que en la actualidad no cuenta la clínica.

## **1.2. Formulación del Problema**

El diseño de estrategias a través de la administración estratégica permitirá direccionar a la clínica a una mejor gestión comercial, con capacidad de concebir escenarios y estar preparados para los mismos.

¿Cuál es la factibilidad de diseñar estrategias para mejorar el servicio al cliente de la Clínica de Especialidades “La Salud” de Riobamba, periodo 2014?

## **1.3. Delimitación del Problema**

El problema está delimitado en su alcance al diseño de estrategias para mejorar el servicio al cliente de la Clínica de Especialidades “La Salud”, en cuanto al espacio está delimitado a la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo y en el tiempo, al periodo 2014.

## **1.4. Justificación**

La presente investigación es necesaria, pues considerando el servicio al cliente como un proceso que en sí mismo abarca muchas áreas y componentes, es preciso el diseño de estrategias focalizadas a mejorar todos los aspectos que conciernen a la atención a las personas que hacen uso de los servicios de la clínica de especialidades “La Salud” de la ciudad de Riobamba, además es necesario mejorar los procesos internos de la clínica.

Los pacientes y familiares, por su condición de personas en situación vulnerable deben ser atendidas con calidez y en un ambiente agradable para facilitar su atención y pronta recuperación.

La información debe ser manejada adecuadamente procurando su reserva y de acuerdo a los procedimientos establecidos por la normativa legal vigente en nuestro país, se debe trabajar con seriedad frente a todas las situaciones difíciles que se presenten en el proceso de atención a los clientes.

El nivel de satisfacción por parte del usuario es muy importante, porque es necesario conservar a los usuarios y atraer gente nueva para ser atendida, a través de la recomendación.

A través de la aplicación del presente estudio se podrán diseñar las estrategias y de esta manera afrontar los desafíos y oportunidades presentes y futuros, pues en la actualidad la competencia y el mantenimiento en el mercado se centra en: satisfacer al cliente y brindar servicios de calidad.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo general**

Diseñar estrategias para mejorar el servicio al cliente de la Clínica de Especialidades “La Salud” de Riobamba, periodo 2014.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente el tema de servicio al cliente.
- Determinar los procesos y áreas en las que existen deficiencias en el servicio al cliente.
- Formular estrategias para mejorar el servicio al cliente, adaptadas a las necesidades de la Clínica de Especialidades “La Salud”.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Fundamentación teórica**

##### **2.1.1. Administración**

La administración es el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos, que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados. (Koontz&Weihrich, Elementos de administración, 2007)<sup>1</sup>.

##### **2.1.1.1. Características de la Administración de empresas**

Según Lourdes Munch (2008) La administración ostenta características que la diferencian al resto de disciplinas, ciencias o artes, entre estas se encuentran:<sup>2</sup>

###### **2.1.1.1.1. Universalidad.**

Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada.

###### **2.1.1.1.2 Valor instrumental.**

Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.

###### **2.1.1.1.3 Amplitud de ejercicio.**

Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.

###### **2.1.1.1.4 Especificidad.**

Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.

---

<sup>1</sup>(Koontz&Weihrich, Elementos de administración, 2007)

<sup>2</sup>Münch, L. (2007). Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson.

#### **2.1.1.1.5 Multidisciplinar edad.**

Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.

#### **2.1.1.1.6 Flexibilidad.**

Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

**Figura No. 1 Características de la Administración**



**Fuente: Münch, L. (2007). Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson.**

**Elaborado por. La Autora**

### **2.1.2 LA ESTRATEGIA.**

#### **2.1.2.1 Pensamiento estratégico**

Para Horacio Krell "El pensamiento estratégico es el recurso para conseguir lo que uno quiere contestando 4 preguntas: ¿dónde estaba ayer? ¿Dónde estoy hoy? ¿Dónde quiero estar mañana? y ¿cómo haré para conseguirlo?".

### **2.1.2.2 Estrategias**

La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva. (Whellen&Hunger, 2007)

La empresa de negocios típica considera generalmente tres tipos de estrategia: corporativa, de negocios y funcional<sup>3</sup>.

#### **2.1.2.2.1 La estrategia corporativa**

Describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos. Por lo general, las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción<sup>4</sup>. (Whellen&Hunger, 2007)

#### **2.1.2.2.2 La estrategia de negocios**

Ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio. Desde otro punto de vista, las estrategias de negocios se agrupan en dos categorías generales: estrategias competitivas y cooperativas<sup>5</sup>. (Whellen&Hunger, 2007)

#### **2.1.2.2.3 La estrategia funcional**

Es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva<sup>6</sup>. (Whellen&Hunger, 2007)

---

<sup>3</sup>Whellen, T., & Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Mexico: Pearson Prentice Hall.

<sup>4</sup> Whellen, T., & Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Mexico: Pearson Prentice Hill.

<sup>5</sup> Whellen, T., & Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Mexico: Pearson Prentice Hill.

### **2.1.2.3 Formulación de la estrategia**

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades empresariales (FODA). Incluye la definición de la misión, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política<sup>7</sup>.

La formulación de la estrategia denominada con frecuencia planeación estratégica o a largo plazo, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una corporación. Comienza con el análisis de la situación, esto es, el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas<sup>8</sup>.

### **2.1.2.4 TIPOS DE ESTRATEGIAS**

#### **2.1.2.5 Administración estratégica**

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria. (Whellen&Hunger, 2007)

#### **2.1.2.5.1 Beneficios de la administración estratégica**

La investigación ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una

---

<sup>7</sup>Whellen, T., & Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Mexico: Pearson Prentice Hall.

<sup>8</sup> Whellen, T., & Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Mexico: Pearson Prentice Hill.

correspondencia apropiada, o "concordancia", entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización. (Whellen&Hunger, 2007)

Entre los principales beneficios de la administración estratégica se encuentran:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante

Sin embargo, para ser eficaz la administración estratégica no siempre necesita conformar un proceso formal, sino que puede empezar con algunas preguntas sencillas:

1. ¿Dónde se encuentra la organización ahora? (No dónde esperamos que esté)
2. Si no se realizan cambios, ¿dónde estará en un año?, ¿en dos años?, ¿en 5 años?, ¿en 10 años? ¿Son aceptables las respuestas?
3. Si las respuestas no son aceptables, ¿qué acciones específicas debe llevar a cabo la administración? ¿Cuáles son los riesgos y las recompensas involucradas?

#### **2.1.2.5.2 Elementos de la administración estratégica**

La administración estratégica consta de cuatro elementos básicos:

**Figura No. 2 Elementos básicos de la administración estratégica**



**Fuente:(Whellen&Hunger, 2007)**

**Elaborado por: La Autora.**

### **2.1.3 Análisis del entorno**

El análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis FODA. (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)<sup>9</sup>. (Whellen&Hunger, 2007)

#### **2.1.3.1 El entorno externo**

El ambiente externo está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que existe la empresa. Las variables ambientales clave son generalmente fuerzas y tendencias que están en el ambiente social general o factores específicos que operan dentro del

---

<sup>9</sup>Whellen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Mexico: Pearson Pretience Hill.

ambiente de tareas de una organización, llamado con frecuencia su industria<sup>10</sup>. (Whellen&Hunger, 2007)

El entorno general está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que la integran. Estas dimensiones se agrupan en seis segmentos del entorno:

- Demográfico
- Económico
- Político/legal,
- Sociocultural
- Tecnológico
- Global.

Las empresas no tienen control directo sobre los elementos y los segmentos del entorno general, por lo tanto, su éxito dependerá de que recaben la información que necesitan para comprender cada uno de los segmentos y sus implicaciones, lo cual les servirá para seleccionar e implementar las estrategias adecuadas. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)

### **2.1.3.2 El entorno interno**

El ambiente interno de una empresa está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la empresa. Las fortalezas clave forman una serie de competencias clave que la empresa puede usar para lograr una ventaja competitiva. (Whellen&Hunger, 2007)

### **2.1.4 FODA**

El FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica. El análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con

---

<sup>10</sup> Whellen, T., & Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Mexico: Pearson Prentice Hall.

que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados. Con el paso del tiempo, el análisis FODA ha probado ser la técnica analítica más perdurable que se utiliza en la administración estratégica.

#### **2.1.4.1 Composición de la matriz FODA**

**Fortalezas:** todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.

**Debilidades:** Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.

**Amenazas:** todos aquellos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

**Oportunidades:** todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

Los factores estratégicos externos de una corporación son las tendencias ambientales clave que tienen tanto una probabilidad media a alta de ocurrir como una posibilidad media a alta de producir un efecto en la empresa. La matriz de prioridad de situaciones se usa para ayudar a los administradores a decidir qué tendencias ambientales deben ser simplemente detectadas (prioridad baja) y cuáles se deben analizar como factores estratégicos (prioridad alta). Las tendencias ambientales que se consideran como factores estratégicos de una corporación se clasifican posteriormente como oportunidades y amenazas y se incluyen en la formulación de la estrategia. (Whellen&Hunger, 2007).

#### **2.1.5 EL CLIENTE.**

Según Miguel Ángel Vicente, el cliente representa el activo estratégico más importante en todo tipo de empresa. Transformar consumidores en clientes es la verdadera función del marketing para la creación de valor. Conocer su comportamiento permite tomar decisiones para la generación de ventajas competitivas.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

### **2.1.5.1 Clasificación del cliente**

**2.1.5.1.1 Cliente interno:** El personal de la organización. Recibe insumos y le da un valor agregado<sup>12</sup>.

**2.1.5.1.2 Cliente externo:** Los intermediarios que directamente tienen relación con la organización<sup>13</sup>.

#### **2.1.5.1.3 Qué buscan los clientes internos?**

- Reconocimiento
- Independencia
- Contribuir con la institución
- Salario.

**Los clientes especiales se clasifican de la siguiente forma:**

- Clientes de la tercera edad
- Clientes exigentes
- Clientes abusivos
- Clientes quejosos por hábito
- Clientes enojados
- Clientes platicadores
- Clientes discutidores
- Clientes groseros

#### **2.1.5.1.4 Lealtad de los clientes**

**Lealtad** significa la fidelidad que un sujeto le debe a una tercera persona. Por ello si queremos generar buenas relaciones con los demás, debemos de darle buenos servicios como:

- Trato preferente.

---

<sup>12</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>13</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

- Atención más rápida.
- Ofertas especiales.
- Servicios a la medida.
- Información privilegiada.
- Participación con la empresa.
- Ayuda cuando la requiera.
- Incentivos: Sorteos, regalos, descuentos, etc.
- Confianza

### 2.1.5.2 Tipos de clientes

Existe una variedad de tipos de clientes. Se comienza perteneciendo al grupo de "público objetivo", pasando luego a ser cliente potencial", luego al grupo de "comparador eventual" y hasta llegar a ser "cliente habitual" o "usuario". Se clasifican además en clientes internos y externos.

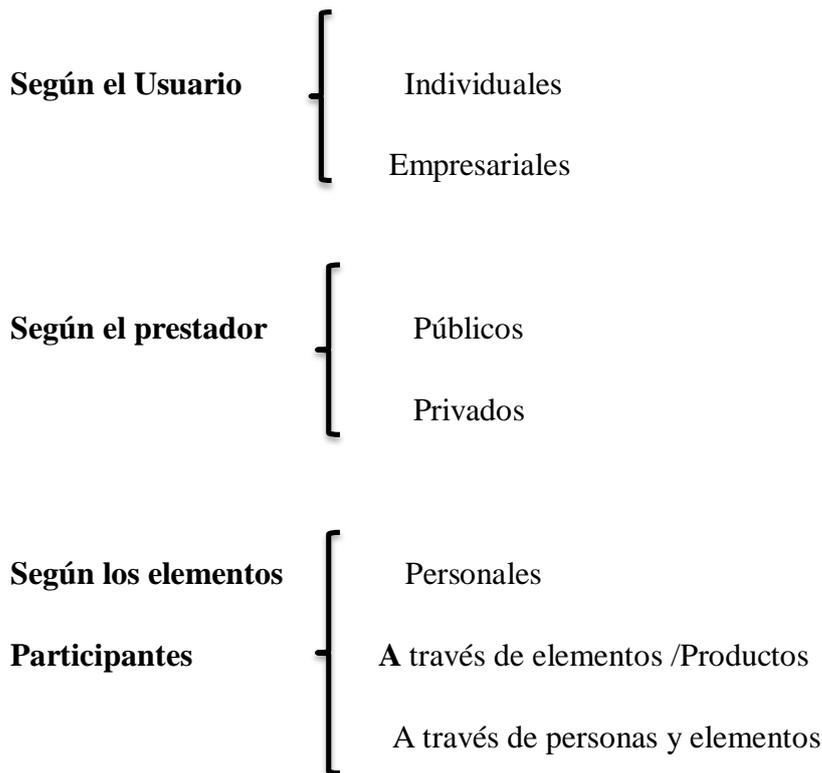
Si vemos al cliente desde el punto de vista comercial, la persona (cliente) puede catalogarse en diferentes categorías. Comienza perteneciendo al grupo de "público objetivo" de la empresa / institución; pasando luego a ser "cliente potencial", luego al grupo de "comparador eventual" y hasta llegar a ser "cliente habitual" o "usuario".

- El cliente clasificado como "**público objetivo**": es aquel que no se interesan en forma particular en el servicio o el producto que la empresa ofrece.
- El cliente catalogados como "**cliente potencial**": se interesa, pero aún no se decide a comprar o acudir al servicio de la empresa / institución.
- El cliente "**comprador eventual**": es aquel que ya se ha decidido y el "cliente habitual" o "usuario" es aquel que está dispuesto a enfrentar las consecuencias de la compra del producto o el acudir al servicio.

## 2.1.8 SERVICIO

### 2.1.9 Clasificación de los servicios

Según Miguel Angel Vicente los servicios Los servicios se pueden clasificar segun tres aspectos que lo conforman<sup>14</sup>:



### 2.1.10 Servicio al cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing<sup>15</sup>.

<sup>14</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>15</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

## **1.- Que servicios se ofrecerán**

Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

## **2.- Qué nivel de servicio se debe ofrecer**

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos<sup>16</sup>.

## **3.-Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios**

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de PC's tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado período de tiempo, podría vender aparte del equipo como un servicio adicional el mantenimiento o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo; respecto al suministro podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones y ubicarlo en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, podría acordar con sus distribuidores para que estos prestaran el servicio o dejar que firmas externas lo suministren<sup>17</sup>.

### **2.1.10.1 Importancia del servicio al cliente**

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para vender un bien o un servicio, tan poderosas como los pueden ser los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que

---

<sup>16</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>17</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

mantener uno. Por ello las compañías se han visto en la necesidad de optar por asentar por escrito, como actuará en los servicios que ofrecerá.

Se han observado e identificado que los clientes en la actualidad son más sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, debido a la mayor competencia que existen en los mercados y las diversidad de estrategias que utilizan para satisfacer a sus clientes, sensibilizándose por ello de buscar la mejor opción en tiempo, dinero y servicio.

Contingencias del servicio: Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste, desde que el representante de ventas tiene contacto con él, al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma de cómo la empresa concibe negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él<sup>18</sup>.

#### **2.1.10.2 Tipos de atención al cliente**

La forma de atender a los clientes dependerá de todas las herramientas y estrategias que utilice la empresa para garantizar su satisfacción. Existen diversas formas de atender dentro y fuera del establecimiento a los clientes de la empresa, como se esquematiza a continuación:

#### **2.1.10.3 Elementos del servicio al cliente**

- Contacto cara a cara. Es importante que la persona que atenderá al cliente, siempre presente una sonrisa y ponga toda su atención en lo que le dirá.
- Relación con el cliente. Una buena relación que se ofrezca, le dará más confianza para establecer lazos con la empresa y a consecuencia de ello, adquirir más frecuentemente los productos y servicios que se ofrezcan por la organización.
- Correspondencia. Es importante mantener comunicado al cliente, como responder todas sus inquietudes y dudas.

---

<sup>18</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

- Reclamos y cumplidos. Cuando se promete algo se debe de cumplir, de lo contrario se perderá la credibilidad y confianza en la organización.
- Instalaciones. Cuando se acude a un lugar limpio, ordenado, que huele bien y es agradable, ocasiona confianza, confort y seguridad. Por ello pensemos que se debe de acondicionar el lugar para producir esas sensaciones<sup>19</sup>.
- 

#### 2.1.10.4 Características del servicio

Las características del servicio pueden ser varias, como las que a continuación se describen:

- **Intangibilidad**

El servicio no se puede tocar el cliente no se puede llevar, no se puede exhibir, porque no tiene entidad física palpable<sup>20</sup>.

- **Inseparabilidad**

El servicio no se puede separar de la persona del vendedor, una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total.

Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos; mientras que los servicios se venden y luego se elaboran y consumen .por lo general de manera simultanea .esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual.Tradicionalmente se han distinguido con nitidez las funciones dentro de la empresa en forma bien separada ,con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de input para unas u otras; sin embargo ,aquí podemos apreciar màs una fusión de manera mas directa con el cliente o usuario mientras este hace uso del servicio<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>20</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>21</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

- **Heterogeneidad**

Cada cliente es diferente, los servicios varían en función de necesidades diferentes, y la fortaleza de un servicio radica en su utilización general y en su flexibilidad, pero atendiendo requerimientos particulares.

La prestación de un servicio puede ser diferente de otras unidades, además no es fácil asegurar un mismo nivel de producción de servicios desde el punto de vista de la calidad, así mismo desde el punto de vista de los clientes, también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra<sup>22</sup>.

- **Obsolencia**

Las necesidades y gustos de los clientes están expuestos a cambios constantes, derivados del progreso social, del avance tecnológico, de la mejora de la calidad de vida, pero también de las acciones de competidores que diseñen servicios capaces de producir la obsolencia de las ofertas.

Los servicios son susceptibles de perecer, por tanto quedan inútiles con bastante frecuencia y esto requiere de una constante innovación. Las decisiones claves se deben tomar sobre que máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que los servicios se vuelvan obsoletos, igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reservas o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda<sup>23</sup>.

- **Disponibilidad.**

El grado con que un servicio está disponible, siempre que los clientes necesitan<sup>24</sup>.

- **Accesibilidad.**

El grado con que los clientes en general consiguen contactar al proveedor en el período en que está disponible<sup>25</sup>.

- **Cortesía.**

---

<sup>22</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>23</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>24</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>25</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

El grado con que el prestador del servicio demuestra un comportamiento cortés y profesional<sup>26</sup>.

- **Agilidad.**

El grado con que una unidad de atención rápidamente satisface la solicitud de los clientes<sup>27</sup>.

- **Confianza.**

El grado con que el prestador del servicio demuestra poseer las habilidades para prestar el servicio prometido, de manera precisa y confiable<sup>28</sup>.

- **Competencia.**

El grado con que el prestador del servicio demuestra poseer las habilidades y los conocimientos necesarios para prestar el servicio.

- **Comunicación.**

El grado con que el personal se comunica con sus clientes, compañeros, público, etc. a través de un lenguaje, simple, claro y de fácil entendimiento.

- **Factores que influyen en el servicio.**

Son todas aquellas características intangibles que afectan la percepción del servicio ofertado.

- **Controles.**

Si no se tiene un buen control que garantice la satisfacción del cliente, tarde o temprano se tendrán quejas.

- **Procedimientos.**

Es necesario considerar todos los elementos que participan cuando se otorga un servicio, pues tanto el personal, las instalaciones como los ejecutivos requieren estar integrados cuando se proporcione.

- **Comportamientos.**

El comportamiento es otro elemento de evaluación del cliente, tanto del personal como de los mismos clientes que adquieren el servicio que está adquiriendo.

---

<sup>26</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>27</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>28</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

### **2.1.10.5 Principios del servicio**

Los principios básicos del servicio son la filosofía subyacente de éste, que sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa<sup>29</sup>.

#### **Actitud de servicio**

Convicción íntima de que es un honor servir a los demás<sup>30</sup>.

#### **Satisfacción del usuario**

Es la intención de vender satisfactores más que productos<sup>31</sup>.

#### **Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas**

Es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.

#### **El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes**

Pedir buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir lo imposible<sup>32</sup>.

#### **Tratando de instituciones de autoridad, se plantea una continuidad que va desde el todo autoritario “el poder” hacia el polo democrático “el servicio”**

En el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servido. Cuanto más nos alejemos del primer polo, mejor estaremos.

Cada individuo puede tener sus propios principios, pero sin embargo debe de considerar los de la institución, para complementarlos y los lleve a la práctica con mayor responsabilidad<sup>33</sup>.

---

<sup>29</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>30</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>31</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>32</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>33</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

### **2.1.10.6 Satisfacción del cliente**

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"<sup>34</sup>

#### **2.1.101.6.1 Beneficios de lograr la satisfacción del cliente:**

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente<sup>35</sup>:

##### **Primer Beneficio**

El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar.<sup>36</sup> Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.<sup>37</sup>

##### **Segundo Beneficio**

El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio.<sup>4</sup> Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.<sup>38</sup>

##### **Tercer Beneficio**

El cliente satisfecho deja de lado a la competencia<sup>3</sup>. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas)

---

<sup>34</sup>Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia. Perú: Pearson.

<sup>35</sup> Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. México: Pearson

<sup>36</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. México: Pearson.

<sup>37</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. México: Pearson

<sup>38</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. México: Pearson

- Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes)
- Una determinada participación en el mercado.

### **2.10.6.2 Elementos que conforman la satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

#### **2.1.10.6.2.1 El Rendimiento Percibido**

Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
- Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

#### **2.1.10.6.2.2 Las Expectativas**

Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (ejemplo, artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.<sup>39</sup>

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

#### **2.1.10.6.2.3 Los Niveles de Satisfacción.**

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción<sup>40</sup>:

**Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

**Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

**Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

---

<sup>39</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. México: Pearson.

<sup>40</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.<sup>41</sup>

## **2.1.8 MARKETING DE SERVICIOS**

### **2.1.8.1 Marketing estrategico de servicios**

Miguel Angel Vicente define que el marketing estartegico de servicios abraza tres dimensiones ,una es la accion o la conquista de mercados ,otra es la del analisis y comprension de estos ,y la tercera es la idiologia o de sistema del pensamientoo actitud.

El marketing compentitivo de servicios puede ser entendido como una tecnologia social que antepone la efectividad y el largo plazo a la eficiencia en el corto plazo ,cuyos mercados metas seran demandantes de servicios . tecnologia altamente necesaria en economias abiertas y competitivas, que mediante el analisis de esenarios permite ipotetizar acerca de las amenazas y oportunidades que presentan los mercados meta,y analizar las fortalezas y debilidades de la organización para enfrentarlas buscando aumentar el valor y la posicion de estos en terminos competitivos.<sup>42</sup>

### **2.1.9 El consumidor en las decisiones de marketing**

Para la metodología del marketing, es particularmente necesario conocer cómo influyen las decisiones de compra en la generación de la demanda del mercado y de las preferencias por productos, marcas, lugares de ventas y oportunidades de consumo. Esto es válido, también para actividades de naturaleza social, como pueden ser cuestiones políticas, religiosas, culturales, etc.<sup>43</sup>

Al analizar al consumidor se puede aplicar la información encontrada en diversas aplicaciones y considerando que la presente investigación se ha realizado para el sector de la salud, específicamente de una clínica, se han considerado las siguientes:

Análisis de oportunidades de mercado

---

<sup>41</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. México: Pearson.

<sup>42</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>43</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

## Definición de estrategias de segmentación y posicionamiento

- Identificación de fuentes de generación de ventajas competitivas
- Selección de mercado meta
- Determinación de características de la demanda
- Desarrollo de política de productos y servicios
- Planificación y dirección de negocios y marketing
- Composición de la mezcla de marketing
- Acciones de marketing social
- Actividades de marketing público
- Marketing de la salud
- Valorización de productos, marcas y empresas
- Estrategias creativas de comunicación de marketing
- Estrategias y actividades de servicio al cliente
- Gestión de relaciones públicas<sup>44</sup>

### 2.1.10 DERECHOS DEL CONSUMIDOR

Según la ley de defensa del consumidor se establecen los derechos que tienen todos los ciudadanos a recibir buena atención, con precios justos y productos y servicios de calidad.

Entre los principales artículos que hablan de nuestros derechos en calidad de consumidores tenemos los siguientes<sup>45</sup>.

Art. 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;

---

<sup>44</sup>Vicente, M. A. (2009). Marketing y competitividad. Buenos Aires: Prentice-hall.

<sup>45</sup> <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/Ley-Organica-de-Defensa-del-Consumidor.pdf>

2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.

### **2.1.11 POLÍTICAS DE SALUD EN EL ECUADOR**

Ecuador en materia de salud desarrolla una política basada en el plan de desarrollo y del buen vivir, la misma que ha generado, un impacto importante en todos los estratos sociales gracias a políticas referentes a esta área. Sin embargo se generan dudas sobre los resultados de la fuerte inversión en materia de Salud.

El Sistema de Salud del Ecuador se caracteriza por la segmentación en sectores, privado y público. Como en otros países andinos de la zona, un sistema de seguridad social financiado por cotizaciones de los trabajadores del sector formal coexiste con sistemas privados para la población de mayor poder adquisitivo y con intervenciones de salud pública y redes asistenciales para los más pobres.

La estructura del sector salud en Ecuador, como se ha indicado, está claramente segmentada. Existen múltiples financiadores y proveedores: Ministerio de Salud, Seguro Social IESS, ICS, ONG, etc., que actúan independientemente. La cobertura de la seguridad social es relativamente baja (IESS 10% y Seguro Campesino 10%) y la red asistencial pública muy limitada quedando aproximadamente sin cobertura un 30% de la población. Otros prestadores que cubren pequeñas cuotas de aseguramiento son: la Sociedad Ecuatoriana de Lucha Contra el Cáncer (SOLCA), la Junta de Beneficencia de Guayaquil (JBG) y los servicios de la Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional.<sup>46</sup>

#### **2.1.11.1 SISTEMA NACIONAL DE SALUD EN EL ECUADOR**

La Constitución de la República del Ecuador en su Artículo. 32 manda o describe que, La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula a ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a

---

<sup>46</sup> <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/Ley-Org%C3%A1nica-de-Defensa-del-Consumidor.pdf>

programas, acciones y servicios de promoción y atención integral en salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.”

“Art. 361.- El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector.”

Mediante Acuerdo Ministerial No. 0818 de 19 de febrero del 2013, se expidió el Reglamento para Otorgar Permisos de Funcionamiento a los Establecimientos Sujetos a Vigilancia y Control Sanitario, mismo que fue reformado mediante Acuerdo Ministerial No. 0371 de 12 de junio del 2012.

El Reglamento para Otorgar Permisos de Funcionamiento a los Establecimientos Sujetos a Vigilancia y Control Sanitario ordena: “Art.6.- El permiso de funcionamiento es el documento otorgado por la autoridad sanitaria nacional a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento. Los permisos de funcionamiento se renovarán anualmente, durante los primeros 180 días de cada año, previo a la presentación y cumplimiento de los requisitos establecidos en el Capítulo II del presente reglamento, adjuntando además el permiso de funcionamiento del año anterior y el pago del derecho por el servicio correspondiente”.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/Ley-Org%C3%A1nica-de-Defensa-del-Consumidor.pdf>

### **2.1.12.1 BUZÓN DE SUGERENCIAS**

#### **Descripción**

El buzón de sugerencias puede ser una caja, un ánfora o bien, un medio a través del cual los empleados formulan ideas y las explican. También, puede ser una dirección de correo electrónico, o una página web creada por la empresa.<sup>48</sup>

#### **Diseño, lanzamiento y evaluación**

Como todo canal de comunicación interna requiere de un proceso de diseño, lanzamiento, seguimiento y evaluación.

#### **Ubicación**

En un lugar o en varios lugares; el lugar debe ser concurrido.

Muy visible.

#### **Tipo de sugerencias**

Toda sugerencia es susceptible de mejorar el funcionamiento de la empresa, especialmente en el área de atención al cliente, de la organización.

La idea también puede referirse a mejoras del producto, o de procesos.

#### **Participantes:**

Cliente externo.

### **2.1.12.2 MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

El manual de servicio al cliente, es una herramientas para los funcionarios de una empresa, en el cual se describe la correcta atención tanto para clientes internos como externos.(Blake, O., 1997)

---

<sup>48</sup><http://talentosreunidos.com/2012/03/12/el-buzon-de-sugerencias/>

### **2.1.12.3 CAPACITACIÓN**

La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, O., 1997)

### **2.1.12.4 CALL CENTER**

Un Call Center o Centro de Llamados Entrantes, es una herramienta de comunicación y relación con los clientes que utiliza el teléfono como medio de comunicación básico gestionado por personas en conjunto a los recursos humanos, físicos y tecnológicos necesarios y disponibles, basados en metodologías de trabajo y procesos determinados y adecuados, para atender las necesidades y dar servicio a cada cliente único con el objeto de atraerlo y fidelizarlo con la organización y permitir su viabilidad.

### **2.1.12.5 SEMINARIO**

Un seminario es una reunión especializada que tiene naturaleza técnica y académica, y cuyo objetivo es el de llevar a cabo un estudio profundo de determinadas cuestiones o asuntos cuyo tratamiento y desarrollo requiere o se ve favorecido cuando se permite una interactividad importante entre los especialistas y los participantes.

#### **Características del seminario**

El número de horas de los mismos es variable. En "congresos" o "encuentros" pueden tener una duración de solamente dos o tres horas, pero existen seminarios más importantes con reuniones semanales, y que pueden llegar a durar uno o hasta dos años, principalmente en Instituciones de Educación Superior. Lo usual, es que un seminario se desarrolle en uno o varios días y en forma intensiva, en muchos casos durante un fin de semana.

Hay oportunidades en las que se limita el número de participantes, pero ello depende del tema a tratar, de las condiciones físicas para su desarrollo, del conocimiento de la materia que previamente se exija a los participantes, y de las preferencias del coordinador del

mismo. Tratándose de un acto académico de actualización, en algunos casos se puede solicitar una cuota de inscripción para así recuperar gastos. Sin embargo, hay muchos disertantes que ofrecen participar en este tipo de reuniones como parte de su carga laboral usual, o como una simple forma de colaboración altruista hacia la sociedad. Las instituciones organizadoras pueden ser tanto comerciales como instituciones de bien público.

#### **2.1.12.6 TALLER**

Es una forma de organización para la reflexión grupal sobre los problemas profesionales, sus causas, consecuencias y alternativas de soluciones en correspondencia con los contextos en que se manifiestan. En el se aprovechan las potencialidades del grupo para proyectar soluciones profesionales y/o científicas a los problemas, debe lograr la integración de saberes: entre teoría y práctica, producción y asimilación de conocimientos, habilidades, hábitos, valores y su reflejo en la ética profesional; entre lo temático y lo dinámico en las relaciones interpersonales; entre la investigación y la docencia.

#### **2.1.13 ANTECEDENTES DE LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES “LA SALUD”.**

##### **2.1.13.1 Reseña histórica**

Clínica de especialidades “La Salud” fundada en 1993, los doctores que conformaron esta organización fueron el Dr. Hugo Velarde, Dr. Federico Tixe, Dr. German Baño, Dr. Miranda, en sus inicios esta institución de salud funciono durante 5 años en las calles Villarroel y Carabobo ,los tres años posteriores año 1998 se trasladó a las calles Juan Mántalo y Villarroel , fue entonces que esta clínica se transformó en una sociedad de hecho tomando el nombre de BAVITEX y compañía , su gerencia la asumió el Dr. German Baño ,en estas instalaciones se mantuvieron durante 2 años trasladándose detrás del estadio olímpico de Riobamba en las calles unidad nacional y Princesa Cori , con el fin de mejorar los servicios de salud que presta se trasladó en el año 2003 a las calles Larrea 20-27 entre Olmedo y Guayaquil donde funciona hasta el día de hoy , posee una larga trayectoria, la que le ha permitido ganar una posición en el mercado de la atención

en salud, viéndose reflejada en las cifras del 2013 que atendió a 4.832 pacientes, la demanda de pacientes según registros aumenta aproximadamente un 8%.

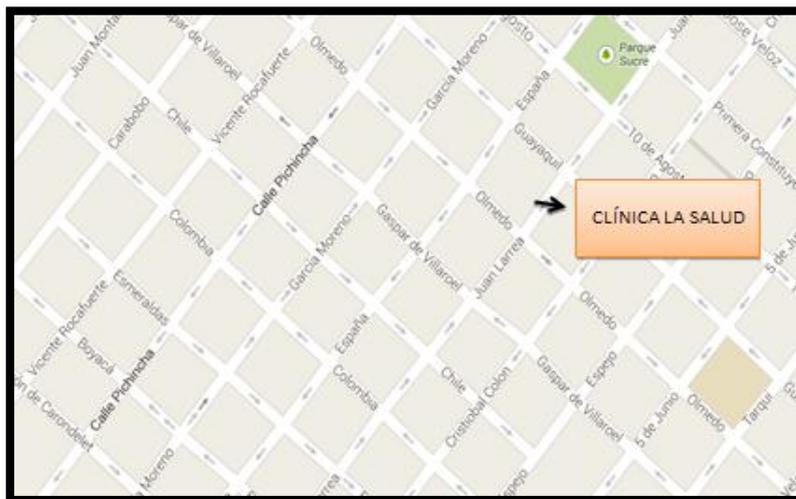
### 2.1.13.2 Datos generales de la empresa

Clínica de especialidades “LA SALUD”, es una empresa dedicada a la prestación de servicios de salud general como lo es cirugía general, Ginecología y obstetricia, medicina interna traumatología, pediatría y neonatología, laboratorio clínico ecosonografía y electrografía.

La empresa está ubicada en la Provincia de Chimborazo en la ciudad de Riobamba en las calles Larrea 20-27 entre Olmedo y Guayaquil.

### 2.1.13.3 Croquis Clínica de Especialidades “La Salud”

**Figura No. 3 Ubicación Clínica de Especialidades “La Salud”**



**Fuente:** <http://www.codigospostal.org/mapas/ecuador/plano.php?Riobamba&id=28>

#### 2.1.13.4 Datos generales de Clínica de Especialidades “LA SALUD”.

**Tabla No. 1 Datos generales de la CLÍNICA.**

Razón social	<b>BAVITEX</b>
Nombre comercial	<b>Clínica de especialidades “LA SALUD”</b>
Servicios	Servicios médicos
País	Ecuador
Provincia	Chimborazo
Ciudad	Riobamba
Parroquia	Maldonado
Barrio	La Merced
Dirección	Larrea 20-27 entre Olmedo y Guayaquil
Teléfono	
Empleados	16
Tipo de empresa	Sociedad anónima
Capital social	Propio
Horario de trabajo	16:00 a 21:00 pm

**FUENTE: Clínica de Especialidades” La Salud”**

**ELABORADO POR: La Autora.**

#### 2.1.13.5 Misión

Ofrecer atención en servicios de salud tanto en prevención como curación de enfermedades, para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios, a través de una atención de calidad, que cumpla con sus expectativas, considerando valores de honestidad, compromiso y calidad.

#### 2.1.14 Visión

Ser una institución líder en la prestación de servicios médicos especializados, contando con el personal más capacitado y comprometido del sector.

## **2.1.15 OBJETIVOS**

### **2.1.15.1 Objetivo General**

Brindar servicios de salud de óptima calidad, confiable y oportuna, que garanticen una adecuada atención humana; basada en altos niveles tecnológicos y científicos con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

### **2.1.15.2 Objetivos Específicos**

- Otorgar sin discriminación alguna atención médica a paciente que demanden los servicios que la clínica de especialidades ‘la salud’ dispone.
- Prestar asistencia quirúrgica a todos los pacientes que soliciten nuestros servicios de una manera eficaz.
- Ejecutar asistencia preventiva, clínica y quirúrgica a todos los pacientes que soliciten nuestros servicios de una manera eficaz.

### **2.1.16 Políticas**

Ofrecer servicios de salud que satisfagan las necesidades de salud a precios accesibles.

1. Prestar atención oportuna a todo usuario que requiera de los servicios.
2. Promover formas de vida saludable y actividades preventivas que disminuyan los riesgos de la enfermedad.
3. Prestar atención en forma personalizada a sus pacientes
4. Mantener a su personal actualizado.

### **2.1.17 Valores**

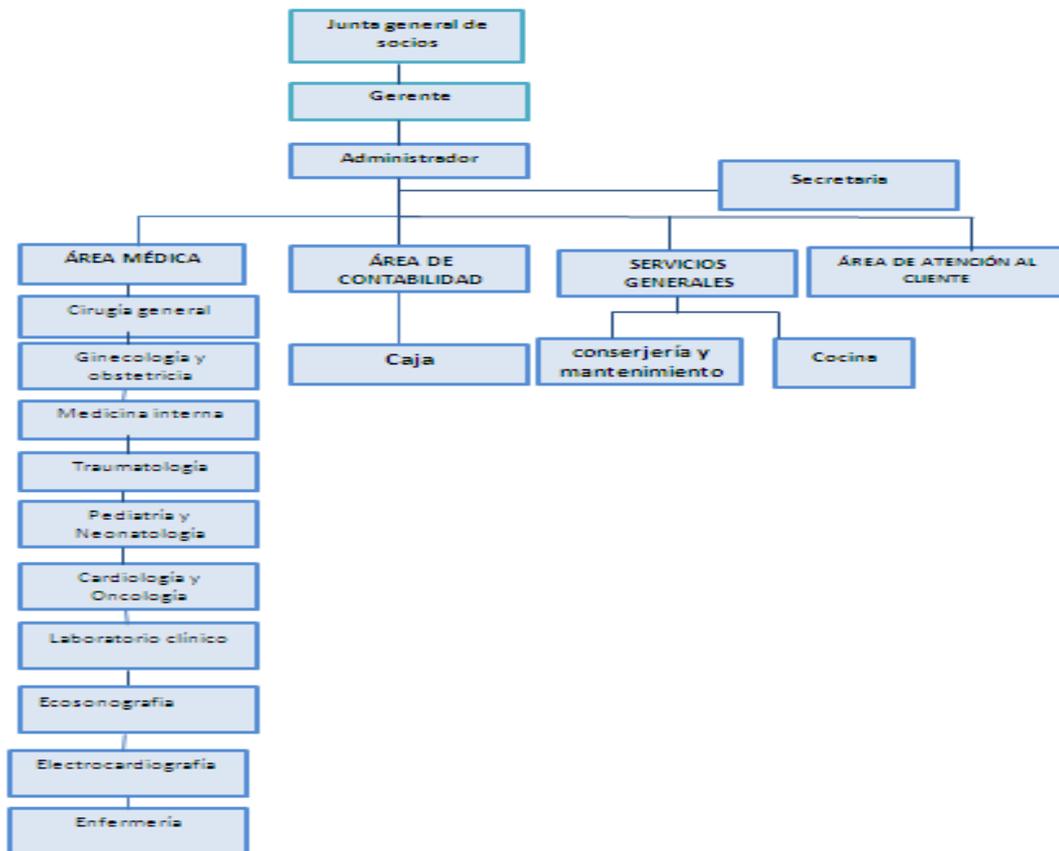
- Honestidad
- Compromiso
- Puntualidad
- Apoyo
- Colaboración
- Respeto
- Confianza

- Solidaridad

### 2.1.18 Organigrama

El organigrama muestra la estructura de la Clínica de Especialidades “La Salud”, lo que permite tener una visión amplia de todas sus áreas.

**Figura No. 4 Organigrama Estructural Clínica de Especialidades “La Salud”**

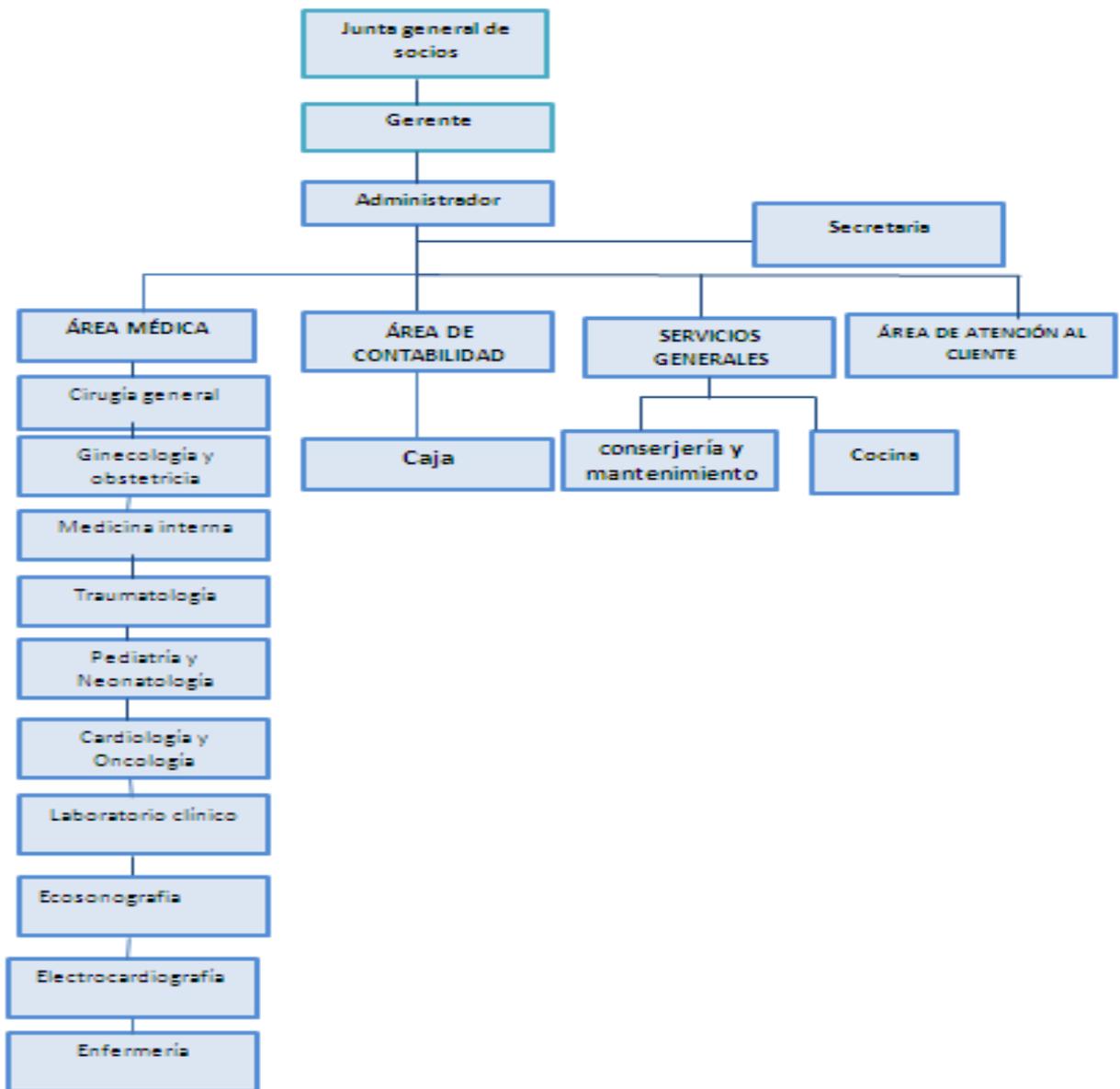


**FUENTE: CLÍNICA DE ESPECIALIDADES “LA SALUD”**

**ELABORADO POR: La Autora.**

### 2.1.19 Análisis de funciones – organigrama funcional

Figura No. 5 Organigrama funcional Clínica de Especialidades “La Salud”



**FUENTE: CLÍNICA DE ESPECIALIDADES “LA SALUD”**

**ELABORADO POR: La Autora**

A continuación se detallan las principales funciones de los diferentes puestos de la clínica:

#### **2.1.19.1 Junta general de socios**

- Elegir y remover libremente a los funcionarios cuya designación les corresponda, entre ellos a los miembros de la junta directiva.
- Señalar la remuneración de los miembros de la junta directiva.
- Elegir a los miembros del directorio.
- Establecer conforme lo dispone la ley, la distribución de utilidades, fijando el monto del dividendo y la forma y plazos de su pago.
- Aprobar la gestión social, el balance general, el estado de pérdidas y ganancias.
- Modificar los estatutos de considerarse necesario.
- Transformar, fusionar, disolver y liquidar la sociedad.
- Constituir, cuando lo estime conveniente, comités de los cuales puedan formar parte los miembros de la junta para que asesoren a la gerencia.
- Servir de órganos consultivos y asesor de la gerencia, fijar las políticas de contratación y prestaciones de servicios médicos y de sus afines, tanto internos como externos, estableciendo turnos, tarifas honorarios, retenciones, etc.
- Hacer seguimiento a la gestión del gerente.

#### **2.1.19.2 Gerente general**

- Representar a la empresa en todo evento público o privado sea cual fuere el ámbito con el fin de mantener su imagen y buen nombre.
- Dirigir a los subalternos a través de sus mandos medios, delegando autoridad de manera propicia para que se tenga un control sobre las áreas y el trabajo que en ellas se realiza.
- Contratación de personal.
- Planificar los objetivos según las épocas y las circunstancias avizorando siempre el progreso de la organización.
- Controlar el desenvolvimiento de la clínica en todas sus áreas.

- Solucionar inconvenientes que se presenten y que involucren a la organización y personal a cargo.
- Gestionar recursos de manera adecuada a fin de alcanzar con objetividad el cumplimiento de las metas propuestas para la clínica.
- Negociar adquisiciones haciendo frente a las políticas de los proveedores, velando siempre por el bienestar y seguridad de la clínica.
- Elaborar y presentar informes que reflejen de forma clara la situación actual de la clínica.

#### **2.1.19.3 Secretaria**

- Ser puntual en todas sus actividades y funciones.
- Apoyar a la gerencia y a la dirección médica.
- Programar citas para la gerencia y dirección médica.
- Atender a llamadas de la alta dirección.
- Colaborar directamente con la gerencia en las labores administrativas.
- Recibir, redactar y organizar correspondencia
- Atender personal y telefónicamente al público
- Elaborar escritos y comunicados, redacta informes en función de los requerimientos de la empresa.
- Llevar registros y agenda de actividades, citas, conferencias, capacitación, compromisos a más de todo aquello que involucre a la organización o el personal.

#### **2.1.19.4 Área médica**

- Coordinar la elaboración de los programas anuales de trabajo para su aplicación en la clínica.
- Establecer los mecanismos adecuados para que la atención médica sea concedida con calidad a los usuarios.
- Participar en las actividades de supervisión y evaluación de los servicios médicos de la unidad de acuerdo a la programación establecida.
- Planear, organizar y coordinar los servicios para la adecuada y oportuna atención de los pacientes.

- Establecer la coordinación con los servicios, urgencias y otras áreas de la clínica.
- Valorar y calificar las condiciones normales del paciente que será intervenido a fin de atender con oportunidad las complicaciones.
- Prestar atención médica al paciente con padecimientos en general para su evaluación y en caso necesario derivación posterior a los servicios de especialidad cuando así se requiera.
- Preparar al paciente para la consulta.

#### **2.1.19.5 Área de contabilidad**

- Revisar los movimientos contables.
- Elaborar los estados financieros cuando se requieran.
- Elaborar los informes contables cuando se requieran.
- Gestionar el sistema contable de la clínica.
- Supervisar y controlar todas las operaciones contables.
- Facturar.
- Arqueo diario

#### **2.1.19.6 Área de atención al cliente**

- Brindar la información necesaria para el correcto uso de la clínica.
- Informar a los usuarios acerca de sus derechos y responsabilidades mediante la entrega de material gráfico o en otro soporte para que pueda ser accesible a usuarios analfabetos o con dificultades visuales o de otro tipo.
- Constituirse en un espacio de contención y escucha para los usuarios/pacientes y para sus familiares.
- Orientar a los pacientes y/o familiares en relación con procedimientos y trámites necesarios durante su estancia en la clínica. Acompañarlos, en caso de ser necesario, para evitar pérdidas de tiempo o inconvenientes para ubicarse dentro del hospital.
- Arbitrar los medios necesarios para que los usuarios puedan tener un acceso a la atención de su salud o de sus familiares, sin que tengan que padecer trámites o procedimientos engorrosos o incomprensibles.

- Evaluar permanentemente el grado de satisfacción de los usuarios a través de encuestas, entrevistas y otras metodologías que sirvan como complemento de las anteriores
- Prestar atención e intentar resolver en la medida de lo posible las dificultades de todo orden que puedan obstaculizar el acceso a la atención, y que puedan estar basadas en cuestiones sociales, culturales, etc.
- Recepcionar y gestionar las quejas, reclamos y sugerencias que los usuarios realicen según los medios que estén a su alcance (orales o escritos).

#### **2.1.19.7 Conserjería y mantenimiento**

- Mantenimiento y limpieza de consultorios, baños, áreas administrativas, sala de intervenciones y de reposo.
- Efectúa una ronda o recorrido de inspección de la clínica, verificando el estado de operación, mantenimiento, limpieza y extracción de basura, de las instalaciones, equipos.
- Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones y equipos médicos, quirúrgicos de la clínica.

#### **2.1.19.8 Cocina**

- Realizar las compras para el área de cocina
- Elaborar la alimentación adecuada para los pacientes.

#### **2.1.20 Finanzas**

En el ámbito financiero la clínica se opera eficientemente, tiene una deuda mínima y mantiene márgenes de utilidad adecuados.

La forma de pago que se maneja dentro de la clínica es en efectivo y a través de tarjeta de crédito, además de contar con convenios de pago con el instituto de seguridad social IESS.

Para la adquisición de medicinas, insumos, y materiales se maneja un control de inventarios.

En los últimos años la demanda de los clientes obliga a invertir en equipos médicos, con el objetivo de ser eficientes, reducir costos y prestar un servicio integral y oportuno, la gestión financiera según sus indicadores arrojó 0,42 dólares de retorno por cada dólar utilizado.

#### **2.1.21 Administración.**

El administrador lleva mucho tiempo dirigiendo y ha demostrado manejarla de la mejor manera, actualmente el cargo lo maneja la Ing. Mónica Cevallos.

#### **2.1.23 Infraestructura**

La clínica no cuenta con una infraestructura propia, pero esta es adecuada para prestar el servicio de salud.

#### **Figura No. 6 Infraestructura Clínica de Especialidades “La Salud”**



**Fuente: Clínica de Especialidades “La Salud”.**

#### **2.1.23 Área de servicio y atención al cliente**

El servicio en la clínica en términos generales es bueno, pero no se realiza un seguimiento a los clientes, lo que no permitiría mejorar las falencias que puedan existir por el desconocimiento de las mismas.

#### **2.1.24 Recursos humanos**

El personal de la clínica tiene una amplia experiencia en las diferentes áreas de la clínica, además se nota un buen ambiente de trabajo, cabe recalcar que en el años 2013 se realizaban capacitaciones, las cuales las dictaba el IESS, pero desde que el mismo dejo de realizarlas no se ha capacitado al personal.

La base de la competitividad de la clínica es su calidad, puesto que los médicos que trabajan en la institución son médicos que cuentan con gran experiencia.

El personal está capacitado en varias áreas, entre los principales servicios se tiene: Cardiología y oncología (Dr. Luis Villarroel), Ginecología –Obstetricia (Dr. Flavio Vintimilla), Ginecología (Dr. German baño) Pediatra (Federico Tixe), Cirugía general, Electrocardiografía, Ecosonografía, Laboratorio Clínico.

#### **2.1.25 Tipos de servicios que presta la clínica**

- Cardiología
- Ginecología y obstetricia
- Cardiología y oncología
- Pediatra
- Cirugía general,
- Electrocardiografía
- Ecosonografía
- Laboratorio clínico
- Enfermería

#### **2.1.26 Clientes.**

Los clientes de clínica de especialidades “LA SALUD”, son el público en general que requiera de servicios médicos.

### **2.1.27 Proveedores.**

Clínica de especialidades la salud cuenta con proveedores de medicina que ofrecen insumos médicos y medicamentos de calidad con la garantía total , a plazos convenientes y entregas a tiempo , mantiene relaciones comerciales con empresas como:

Globalquim,Corplab ,Qualipharm Laboratorio FarmacéuticoS.A.,Johnson & Johnson del EcuadorS.A,Laboratorios Lamosan CIA. Ltda. Rocnarf ,Novartis , Wilfersa ,Boehringer Ingelheim del Ecuador Cía.Ltda. ,Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.,Laboratorios Vitalis.

## CAPITULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 HIPÓTESIS

Mediante el diseño de estrategias se mejorará el servicio al cliente de la Clínica de Especialidades “La Salud” de la ciudad de Riobamba, periodo 2014.

#### 3.2 VARIABLES

##### 3.2.1. Variable Independiente

Diseño de estrategias

##### 3.2.2. Variable Dependiente

Servicio al cliente

#### 3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación será de los siguientes tipos:

**Bibliográfica-Documental.-** Pues será necesaria la recolección de información de diferentes libros, específicamente de administración estratégica y atención al cliente.

**Investigación de campo.-** Será necesaria la recopilación de información existente de la clínica en cuanto a la atención al cliente que brinda a los pacientes y usuarios.

Esta investigación se aplicará a través del uso de herramientas y técnicas de recolección y procesamiento de datos.

#### 3.4 Diseño de la investigación

Para la presente investigación se utilizó los tipos de investigación bibliográfica documental y de campo, la cual permitió la revisión de la literatura existente, así también se utilizaron herramientas como la matriz FODA y técnicas de recolección de datos como lo es la encuesta, la presente investigación será cualitativa – cuantitativa.

Cualitativa porque generará la comprensión del fenómeno y sus características y cuantitativa pues se considerarán indicadores. Por tal motivo se determinó el siguiente diseño metodológico de investigación.

### 3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizará la fórmula para universos finitos puesto que se cuenta con la información del número de pacientes de clínica de especialidades ‘LA SALUD ‘ de la ciudad de Riobamba.

#### Datos:

Población.	4832
Probabilidad de ocurrencia	
q→Probabilidad de no ocurrencia.	0,50
e→Margen de error.	0.1
Z→Constante.	1,96
n→muestra.	X

El resultado obtenido es

Muestra(n)=94 pacientes a encuestar

#### Estratificación de la muestra

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q}{(N-1) \left(\frac{e}{Z}\right)^2 + p \cdot q}$$

$$n = \frac{4832 \times 0,50 \times 0,50}{(4832-1) \left(\frac{0,1}{1,96}\right)^2 + 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{1208}{(4831)(0.051020408)^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{1208}{(4831) * 0.002603082 + 0.25}$$

$$n = \frac{1208}{12.82548938}$$

**n=94 pacientes a encuestar.**

### **3.6 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Con el afán de obtener un criterio general acerca de la investigación, para la elaboración del presente trabajo se utilizó métodos y técnicas científicas para de este modo alcanzar los objetivos propuestos, así se tienen los siguientes métodos.

#### **3.6.1 MÉTODOS**

##### **3.6.1.1 Método Inductivo**

Como medio para obtener conocimientos, el razonamiento inductivo inicia observando casos particulares y partiendo del examen de estos hechos llega a una conclusión general, en relación a la investigación se ira determinando las posibles estrategias y enfocándolas a un objetivo estratégico general.

##### **3.6.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización de este trabajo se utilizarán las siguientes técnicas:

###### **3.6.2.1 Observación**

Este método permitirá conseguir información de los procesos y procedimientos existentes dentro de la clínica.

###### **3.6.2.2 Encuestas**

Se obtendrá información de los integrantes de la clínica de especialidades “La Salud” y de los pacientes atendidos en relación a la satisfacción sobre los servicios prestados por la clínica.

###### **3.6.2.3 Revisión de bibliografía**

Esta técnica permitirá recolectar información segura y confiable por medio de libros, folletos, módulos, sobre el diseño de estrategias.

#### **3.6.2.4 Investigación electrónica (Internet)**

A través del internet se recolectará principalmente información referente al tema de investigación que ayude a la estructuración del contenido de nuestro estudio.

### **3.6.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.**

#### **3.6.3.1 Información**

##### **3.6.3.1.1 Información Legal**

Clínica de Especialidades “LA SALUD” cumple con todas las obligaciones establecidas por las leyes gubernamentales como son los principales ordenamientos:

- S.R.I.
- Código de trabajo.
- Seguro Social.
- Leyes tributarias.
- Patente municipal.
- Permiso de salud
- Permiso bomberos.

##### **3.6.3.1.2 Información investigativa**

Las interrogantes que se plantearan con el fin de mejorar la atención al cliente en Clínica de Especialidades “La Salud” serán resueltas con la aplicación de encuestas tanto al cliente interno como al externo. (Ver anexo 1 y 2)

##### **3.6.3.1.3 Resultados de la situación actual de la Clínica de Especialidades “La Salud”**

Con el afán de conocer la situación actual de la institución se realizará un análisis FODA el cual nos permitirá analizar e identificar las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas que la clínica tiene.

### **3.6.3.3 FODA institucional de la Clínica de Especialidades “La Salud”.**

#### **Fortalezas**

- Personal con amplia experiencia
- Buen ambiente de trabajo
- Buen manejo financiero
- Margen de utilidad adecuado
- Manejo administrativo eficiente

#### **Debilidades**

- La institución no cuenta con una planificación estratégica
- No posee estrategias de atención al cliente
- La atención al cliente es deficiente
- El personal de atención al cliente no está capacitado.
- No existe una adecuada política de atención al cliente.

#### **Oportunidades**

- Captación de nuevos clientes
- Crecimiento sostenida de la clínica
- Promocionar a la clínica en feria a nivel nacional
- Convenio para prestación de servicios de salud al Estado
- Convenio con la ESPOCH para cursos de capacitación al personal en atención al cliente.

#### **Amenazas**

- Implementación de nuevos hospitales públicos y privados.
- Nuevas políticas de salud emitidas por el Gobierno.
- Inestabilidad política y social.
- Incremento del costo de los medicamentos e insumos médicos.

### 3.6.3.4Cruce de variables de la matriz FODA

Tabla No. 2 Cruce de variables de la matriz FODA Clínica de Especialidades “La Salud”

	No	FORTALEZAS					DEBILIDADES					SUMA	PROMEDIO
		Personal con amplia experiencia	Buen ambiente de trabajo	Buen manejo financiero	Margen de utilidad adecuado	Manejo administrativo eficiente	No cuenta con planificación estratégica	No posee estrategias de atención al cliente	Atencion al cliente deficiente	Personal de atencion al cliente no está capacitado	No existe una adecuada política de atención al cliente		
OPORTUNIDADES		F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5		
Captación de nuevos clientes	O1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	13	1,3
Crecimiento sostenido de la clínica	O2	3	2	3	2	3	1	1	1	1	1	18	1,8
Promocionar a la clínica en ferias a nivel nacional	O3	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	17	1,7
Convenio para prestación de servicios de salud al Estado	O4	3	3	3	2	3	1	1	1	1	1	19	1,9
Convenio con la ESPOCH para cursos de capacitación al personal en atención al cliente	O5	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	20	2
<b>AMENAZAS</b>													
Implementación de nuevos hospitales públicos	A1	2	2	2	1	3	2	1	1	1	3	18	1,8
Nuevas políticas de salud emitidas por el gobierno	A2	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3	17	1,7
Inestabilidad política y social	A3	1	1	1	2	3	1	2	2	2	2	17	1,7
Incremento del costo de los medicamentos e insumos médicos	A5	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	14	1,4
SUMA		16	14	16	14	20	13	15	13	15	17		
PROMEDIO		1,8	1,6	1,8	1,6	2,2	1,4	1,7	1,4	1,7	1,9		

Ponderación: 1 bajo, 2 medio, 3 alto.

Fuente: FODA Clínica de Especilidades “La Salud”

Realizado por: Noemí Villa.

### **3.6.3.3.1 Hallazgos y análisis del cruce de variables de la matriz FODA.**

Luego del cruce de variables de la Matriz FODA de la presente investigación se presentan los siguientes resultados:

- A través del cruce de variables se determina que la Fortaleza 5 ha obtenido un promedio de ponderación de 2,2 esto indica que la clínica debe mantener un eficiente manejo administrativo para garantizar la afluencia de clientes.
- La debilidad D5 presenta un promedio de ponderación de 1.9, determinando que la clínica de especialidades La Salud debe poner especial atención en el manejo de políticas de atención al cliente.
- El análisis determina que la Oportunidad O5 con un promedio de ponderación de 2, indica que es necesario establecer un convenio con la ESPOCH para capacitar al personal en servicio al cliente.
- La amenaza A1 con una ponderación de 1,8, da a conocer que una de las principales amenazas para la clínica es el incremento de nuevos hospitales públicos, por lo tanto se debe mejorar el servicio al cliente para mantener e incrementar los mismos.

### **3.6.3.4 TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTAS**

#### **3.6.3.4.1 Cliente externo**

#### **CLINICA LA SALUD**

#### **ENCUESTA CLIENTE EXTERNO**

**Objetivo:** Determinar el nivel de satisfacción por la atención recibida en la clínica de especialidades La Salud.

### 1. ¿Cuál fue el tiempo que esperó usted para recibir atención?

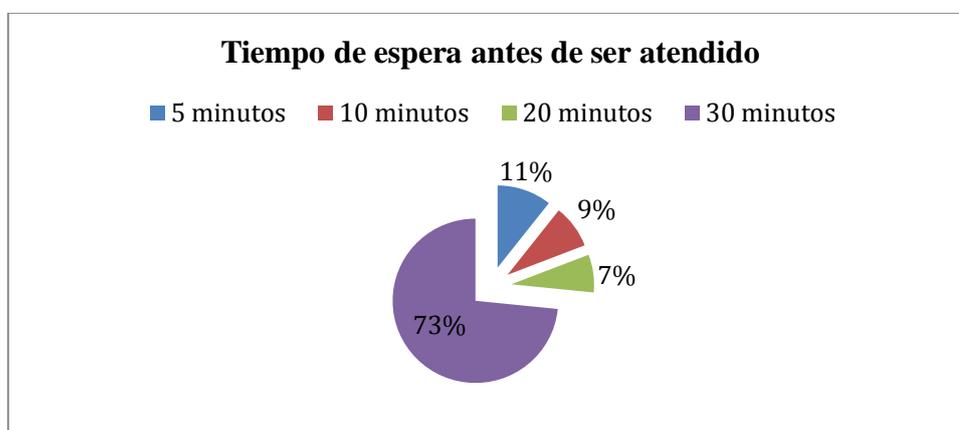
**Tabla No. 3** Tiempo de espera para recibir atención

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
5 minutos	10	11%
10 minutos	8	9%
20 minutos	7	7%
30 minutos o mas	69	73%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Noemí Villa.

**GRÁFICO No. 1** Tiempo de espera antes de ser atendido



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa

#### **Análisis e interpretación de resultados.**

Al concluir la realización de la encuesta, el 7% de clientes respondió que tuvo que esperar 20 minutos para ser atendido mientras el 9% tuvo que esperar 10 minutos, el 11% tuvo que esperar 5 minutos, el 73% tuvo que esperar 30 minutos o más antes de ser atendido.

Luego de realizada la encuesta se hace énfasis en que los clientes esperan hasta 30 minutos para ser atendidos, esto nos da a entender que existe una demora considerable en la atención a los usuarios lo cual puede ocasionar una migración de clientes hacia otros centros de salud de la ciudad de Riobamba.

**2. ¿En qué área de la clínica cree usted que se debe mejorar la atención al cliente?**

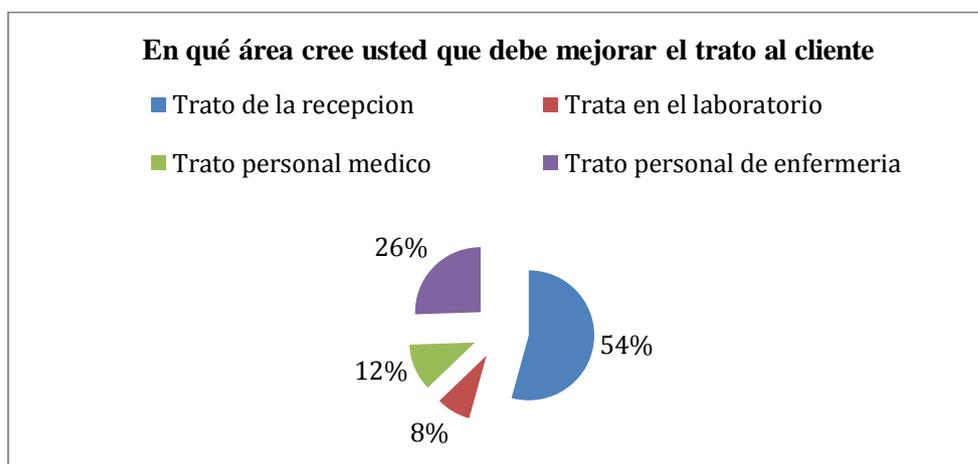
**Tabla No. 4** Área de la clínica que debe mejorar la atención al cliente

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Trato de la recepción	51	54%
Trata en el laboratorio	8	9%
Trato personal medico	11	12%
Trato personal de enfermería	24	26%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Entrevista

Realizado por: Noemí Villa

**Gráfico No. 2** Área de la clínica que debe mejorar la atención al cliente



**FUENTE:** Entrevista

**Realizado por:** Noemí Villa

**Análisis e interpretación de resultados**

Un 54% de clientes externos de la clínica de especialidades “La Salud” respondió que se debe mejorar el trato en el área de la recepción.

Este resultado indica que el trato hacia los clientes en esta área de la clínica no es adecuado y que se debe tomar acciones correctivas inmediatas.

### 3. ¿La atención del personal de la clínica es?

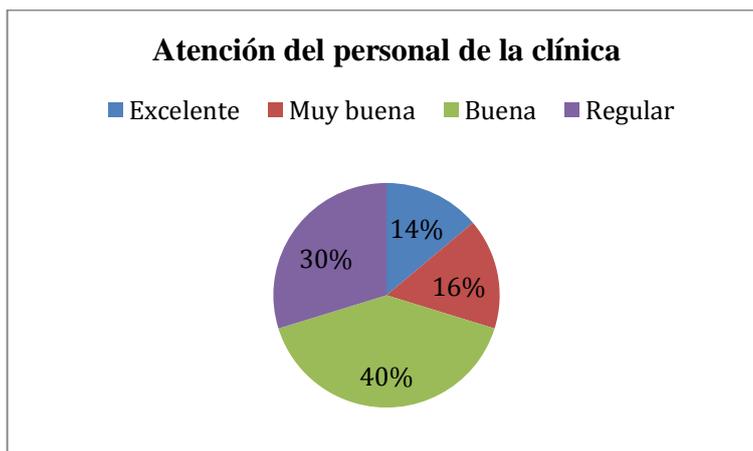
**Tabla No. 5 Atención del personal de la clínica**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Excelente	13	14%
Muy buena	15	16%
Buena	38	40%
Regular	28	30%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa

**Gráfico No. 3 Atención del personal de la clínica**



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa

#### **Análisis e interpretación de resultados**

Los encuestados en un 40% respondieron que la atención que le brinda el personal de la clínica es buena.

Después de aplicada la encuesta se determina que el personal de la clínica debe mejorar el servicio de atención al cliente, capacitarlos para de esta manera brindar una atención de calidad.

#### 4. ¿Considera usted adecuados los horarios de atención de la clínica?

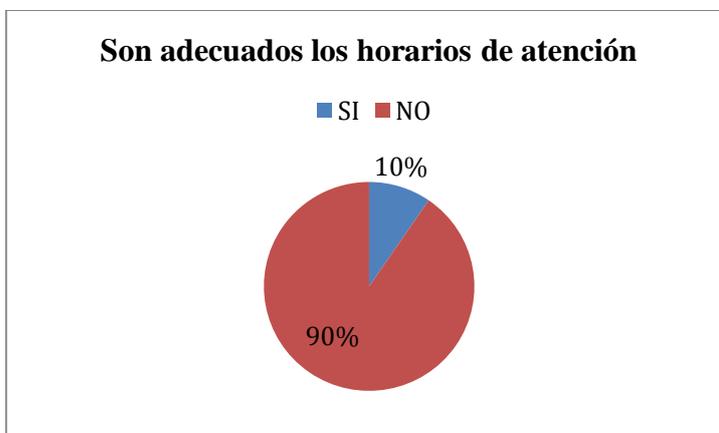
**Tabla No. 6 Los horarios de atención de la clínica son adecuados**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	9	10%
NO	85	90%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa

**Gráfico No. 4 Los horarios de atención de la clínica son adecuados**



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa

#### **Análisis e interpretación de resultados**

El 90% de los encuestados respondió que los horarios de atención no son los adecuados, el 10% respondió que sí está de acuerdo con los horarios de atención que posee la clínica.

La información que se obtuvo de la encuesta demuestra que existe una mala planificación en los horarios de atención al cliente en la clínica, influyendo de manera negativa en la cartera de clientes de ella, se debe realizar una adecuada planificación de los horarios de atención con el fin de mejorar la atención al cliente.

## 5. ¿La información que recibió por parte del personal de la clínica fue?

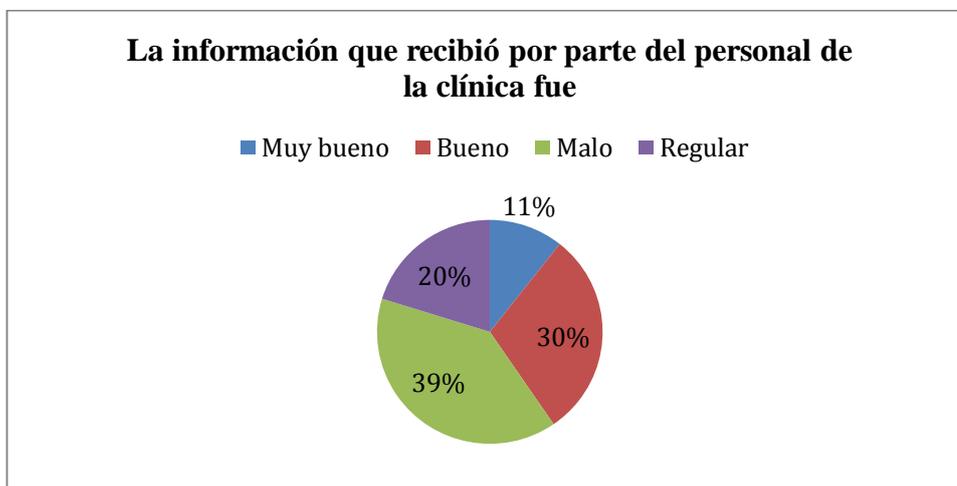
**Tabla No. 7 Información recibida por parte del personal de la clínica**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Muy bueno	10	11%
Bueno	28	30%
Malo	37	39%
Regular	19	20%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa

**Gráfico No. 5 Información recibida por parte del personal de la clínica**



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa

### **Análisis e interpretación de resultados**

Luego de realizada la encuesta, el 11% de los encuestados respondió que el trámite de consulta es muy bueno, el 20% de los encuestados respondió que el trámite de consulta es regular, el 30% del total de encuestados respondió que el trámite de consulta es bueno, mientras el 39% respondió que el trámite de consulta es malo.

Los datos obtenidos en la encuesta determinan que se debe mejorar en el manejo de la información, que se brinda a los clientes se debe capacitar en un correcto manejo de la información con el fin de brindar un servicio de calidad.

**6. ¿Conoce usted si existe un buzón para hacer conocer sus quejas y sugerencias por mala atención por parte del personal de la clínica?**

**Tabla No. 8 Exite buzón de quejas y sugerencias**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	94	100%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa

**Gráfico No. 6 Exite buzón de quejas y sugerencias**



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa

**Análisis e interpretación de resultados**

Del 100% del total de encuestados respondió que no conoce sobre la existencia de buzón de sugerencias para reportar la mala atención por parte del personal y un 0% respondió que si conoce.

Luego de la aplicación de la encuesta se determina que es necesaria la implementación de un buzón de quejas y sugerencias con el fin de mejorar la atención al cliente que brinda la clínica.

**7. ¿Usted ha solicitado alguna vez atención o cita médica vía telefónica?**

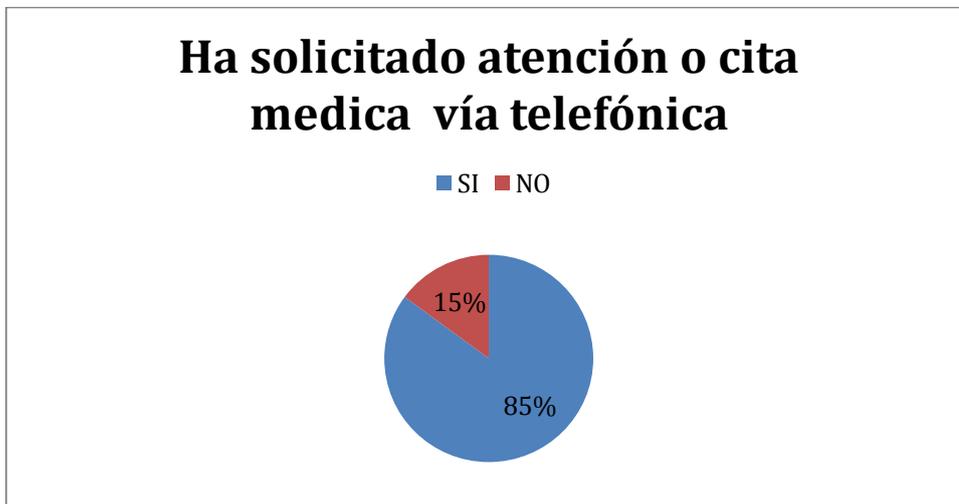
**Tabla No. 9** Ha solicitado atención o cita médica vía telefónica

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	80	85%
NO	14	15%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa

**Gráfico No. 7** Ha solicitado atención o cita médica vía telefónica



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa

**Análisis e interpretación de resultados.**

Del 100% de los encuestados el 85% respondió que sí ha solicitado atención o turno medico vía, mientras el 15% respondió que no ha solicitado esta atención.

De los resultados obtenidos de la encuesta se determinó que la mayoría de encuestados necesita atención vía telefónica por tanto el trato que se brinde mediante este medio debe ser cortez y amable con el fin de brindar un servicio de calidad.

8. ¿Qué le gustaría que cambie para mejorar la atención dentro de la clínica?

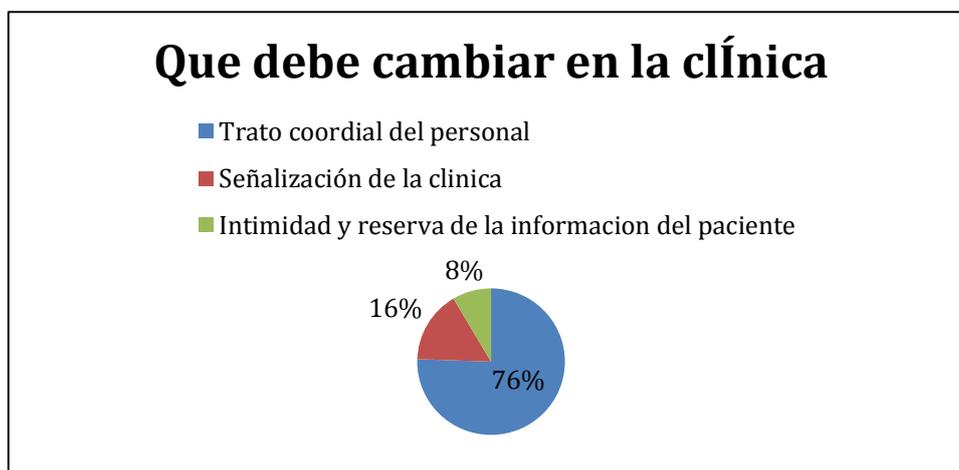
Tabla No. 10 Que debe mejorar en la clínica

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Trato cordial del personal	71	76%
Señalización de la clínica	15	16%
Intimidad y reserva de la información del paciente	8	9%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Noemí Villa

Gráfico No. 8 Que debe mejorar en la clínica



Fuente: Encuesta

Realizado por: Noemí Villa

**Análisis e interpretación de resultados**

Del 100% de los encuestados 8% respondió que le gustaría cambie la información que se maneja en cuanto a la intimidad de la información del paciente, el 16% de los encuestados respondió que debe mejorar la señalización de la clínica mientras el 76% respondió que debe mejorar el trato del personal.

Esta pregunta nos orienta hacia el desarrollo de un programa de capacitación necesario para aplicar al personal de la Clínica.

**9. ¿A través de que medio le gustaría ser informada/o sobre los servicios de la clínica?**

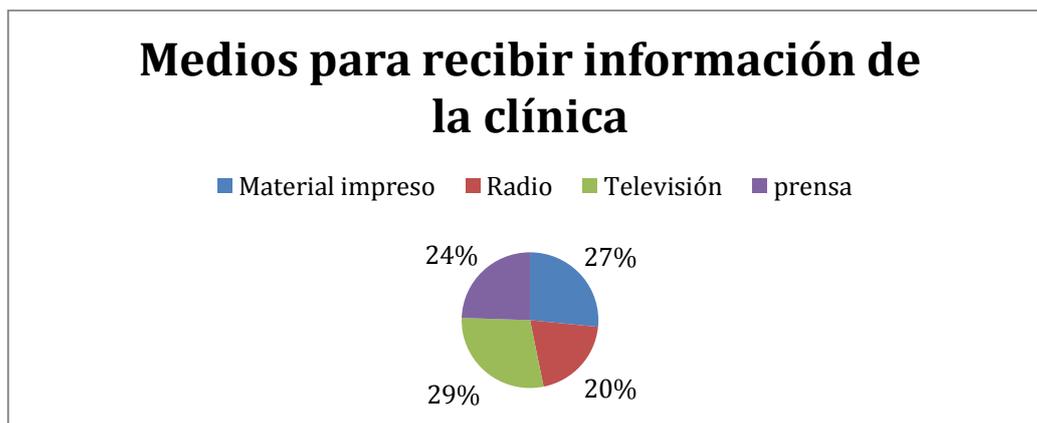
**Tabla No. 11 Medios para recibir informacion de la clínica**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Material impreso	25	27%
Radio	19	20%
Televisión	27	29%
Prensa	23	24%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

**Gráfico No. 9 Medios para recibir informacion de la clínica**



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa

**Análisis e interpretación de resultados.**

Los resultados de la encuesta son; el 20% respondió que le gustaría que promocionen a la clínica mediante radio, el 24% respondió que se debe promocionar mediante prensa el 27% respondió que se debe promocionar a la clínica mediante material impreso, y el 29% respondió que se debe promocionar a la clínica mediante televisión.

Los resultados obtenidos en la encuesta determinan que se debe promocionar los servicios que ofrece la clínica mediante la televisión.

**10. ¿Si la atención al cliente mejoraría en la clínica, usted recomendaría nuestros servicios?**

**Tabla No. 12 Recomendaria nuestros servicios**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	90	96%
NO	4	4%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Noemí Villa.

**Gráfico No. 10 Recomendaria nuestros servicios**



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

**Análisis e interpretación de resultados.**

Del 100% del total de encuestados el 96% respondió que si mejoraría la atención al cliente estos recomendarían nuestros servicios, mientras el 4% respondió que no los recomendaría.

Luego de realizada la encuesta se determina que la atención al cliente en la clínica es deficiente por lo que es necesaria la implementación de capacitaciones, charlas en atención y servicio al cliente.

### 3.6.3.4.2 Tabulación de resultados cliente interno

#### CLINICA DE ESPECIALIDADES LA SALUD

#### ENCUESTA CLIENTE INTERNO

**Objetivo:** Conocer las áreas en la que existe deficiencia con relación a la atención al cliente.

#### 1. ¿Considera usted que el ambiente laboral en la clínica es?

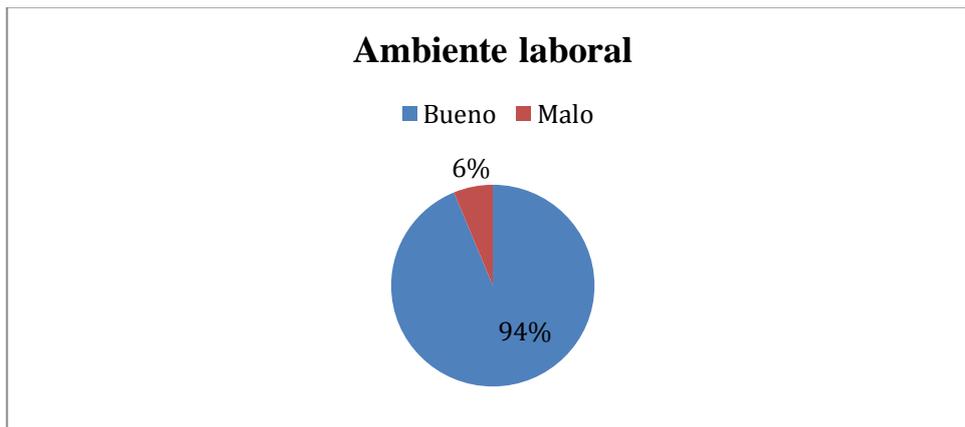
**Tabla No. 13** Ambiente laboral

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Bueno	15	94%
Malo	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

**Gráfico No. 11** Ambiente laboral



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

#### **Análisis e interpretación de los resultados.**

Del 100% de los encuestados el 6% opina que el ambiente laboral de la clínica es malo, mientras el 94% opina que es bueno.

La mayoría de trabajadores de la clínica manifiesta que laboran en un ambiente agradable y que hay compañerismo entre todos.

2. ¿Las relaciones interpersonales entre quienes trabajan en la clínica es?

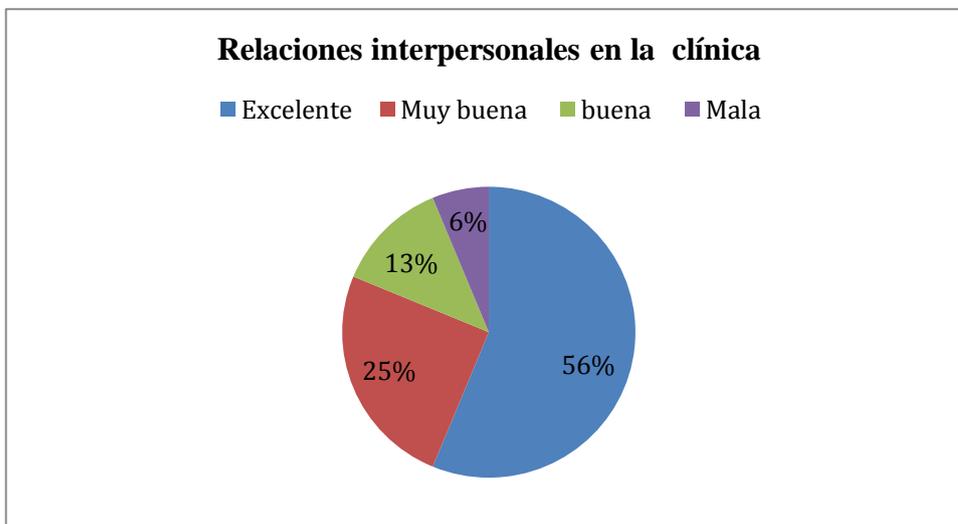
Tabla No. 14 Relaciones interpersonales

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Excelente	9	56%
Muy buena	4	25%
buena	2	13%
Mala	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Noemí Villa.

Gráfico No. 12 Relaciones interpersonales



Fuente: Encuesta

Realizado por: Noemí Villa.

**Análisis e interpretación de resultados.**

Luego de realizada la encuesta se obtuvieron los siguientes datos, el 6% contestó que las relaciones interpersonales en la clínica son malas, el 13% de los encuestados respondió que es buena, mientras el 25% respondió que las relaciones interpersonales son muy buenas y el 56% respondió que las relaciones interpersonales en la clínica son excelentes.

De los resultados obtenidos se observa, que existe trabajo en equipo esto beneficia a la clínica.

### 3. ¿Usted, ha recibido capacitación para brindar atención al cliente?

**Tabla No. 15 Ha recibido capacitación en atención al cliente**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	4	25%
NO	12	75%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

**Gráfico No. 13 Ha recibido capacitación en atención al cliente**



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

#### **Análisis e interpretación de resultados.**

Del 100% del total de los encuestados el 25% respondió que ha recibido capacitaciones en cuanto atención al cliente, mientras el 75% respondió que no ha recibido.

Es necesaria la aplicación de una estrategia corporativa de capacitación en atención y servicio al cliente, con el objetivo de mejorar sustancialmente la atención y la prestación de los servicios de la clínica.

#### 4. ¿Considera usted que el cliente es lo primero?

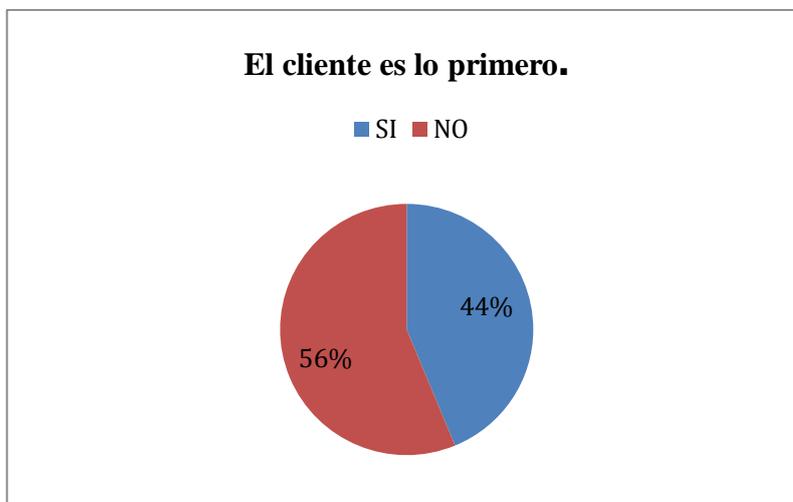
Tabla No. 16 El cliente es lo primero

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	7	44%
NO	9	56%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

Gráfico No. 14 El cliente es lo primero



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

#### **Análisis e interpretación de resultados**

Del 100% de los encuestados el 56% respondió que el cliente no es lo primero, mientras el 44% dijo que el cliente es lo primero.

Esto nos da la pauta de que se debe realizar capacitaciones en cuanto a servicio al cliente ya que este es el activo más importante de la empresa.

**5. ¿Conoce usted a los clientes que frecuentan la clínica?**

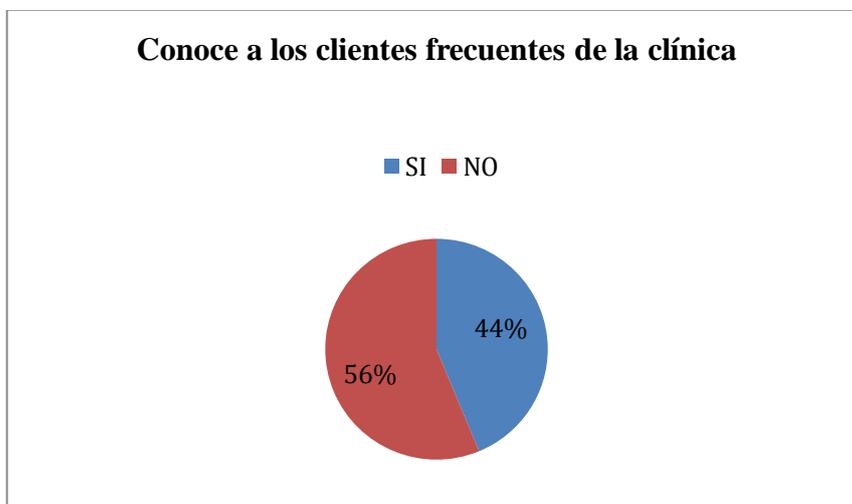
**Tabla No. 17 Conoce a los clientes de la clínica**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	7	44%
NO	9	56%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

**Gráfico No. 15 Conoce a los clientes de la clínica**



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

**Análisis e interpretación de resultados**

Luego de realizada la encuesta, el 44% del personal respondieron que si conoce a los clientes mientras el 56% respondió que no los conoce.

Los resultados obtenidos nos indican que el personal debería preocuparse por identificar mejor a los clientes ya que ellos son la razón de ser de la clínica.

6. ¿Existen estrategias para mejorar la atención al cliente cuál de ellas conoce?

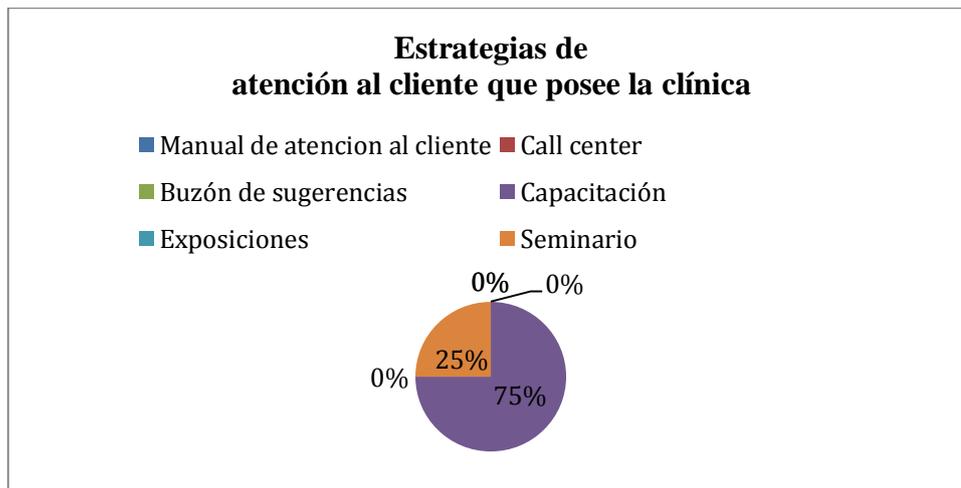
**Tabla No. 18 Existen estrategias de atención al cliente**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Manual de atención al cliente	0	0%
Call center	0	0%
Buzón de sugerencias	0	0%
Capacitación	12	75%
Exposiciones	0	0%
Seminario	4	25%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

**Gráfico No. 16 Existen estrategias de atención al cliente**



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

**Análisis e interpretación de resultados.**

Del 100% de los encuestados el 25% respondió que conoce la estrategia del seminario, y el 75% respondió que conocen la capacitación como una estrategia para mejorar la atención al cliente.

Los hallazgos realizados luego de aplicada la encuesta, dan la pauta que se debe capacitar al personal en estrategias de servicio al cliente como son un buzón de sugerencias, un call center, así como también realizar seminarios taller y cursos de capacitación.

**7. ¿Considera usted que la aplicación de estrategias mejoraría la atención al cliente en la clínica?**

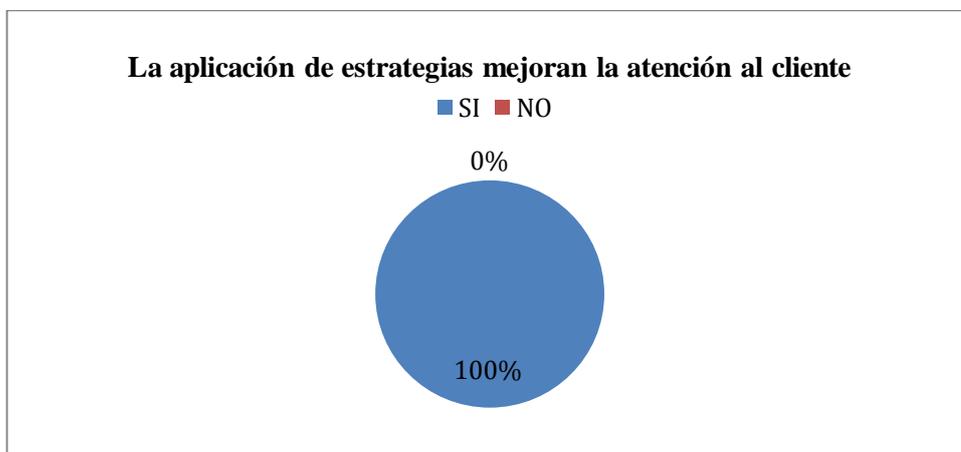
**Tabla No. 19 La aplicación de estrategias mejoran la atención al cliente**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	16	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

**Gráfico No. 17 La aplicación de estrategias mejoran la atención al cliente**



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

**Análisis e interpretación de resultados**

Luego de realizada la encuesta el 100% de los clientes internos respondieron que si mejoraría la atención al cliente.

La aplicación de diferentes estrategias mejoraría la atención y servicio al cliente, fortaleciendo esta área de la clínica.

**8. ¿Ud. estaría dispuesta/o a capacitarse en temas de atención y servicio al cliente?**

**Tabla No. 20** Se capacitaría en atención y servicio al cliente

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	16	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

**Gráfico No. 18** Se capacitaría en atención y servicio al cliente



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

**Análisis e interpretación de resultados**

Los resultados obtenidos, demuestran que el 100% de los integrantes de la clínica están dispuestos a capacitarse en atención y servicio al cliente.

Existe la predisposición del personal para capacitarse y mejorar el trato y la atención con un servicio de calidad.

**9. ¿Luego de capacitarse en atención al cliente usted estaría dispuesta/o a un cambio de actitud para un mejor servicio al cliente?**

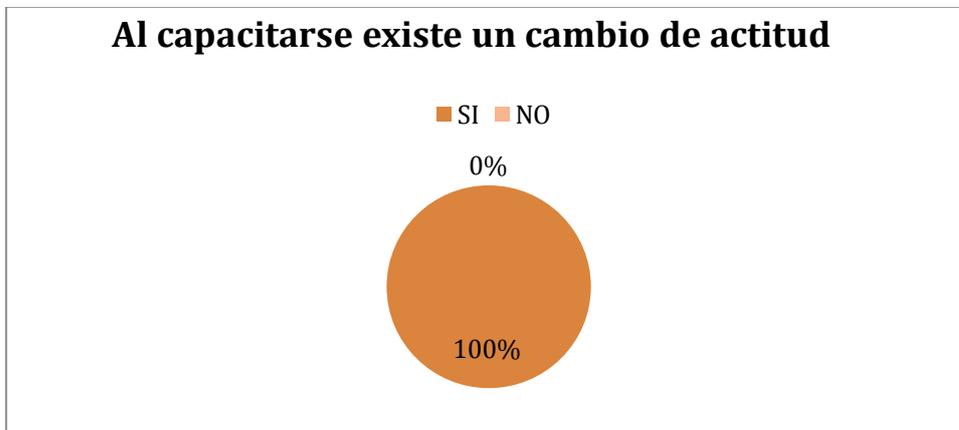
**Tabla No. 21 Al capacitarse existe un cambio de actitud**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	16	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

**Gráfico No. 19 Al capacitarse existe un cambio de actitud**



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

**Análisis e interpretación de resultados**

El 100% de los clientes internos respondieron que están dispuestos a capacitarse en atención y servicio al cliente y a un cambio de actitud con el fin de mejorar el servicio que brinda a los clientes de la clínica.

Los clientes internos están dispuestos a capacitarse y a mejorar su actitud con relación a su trabajo en la prestación de un mejor servicio a los clientes externos de la clínica.

**10. ¿Qué nivel de importancia cree usted que tiene el cliente para la clínica?**

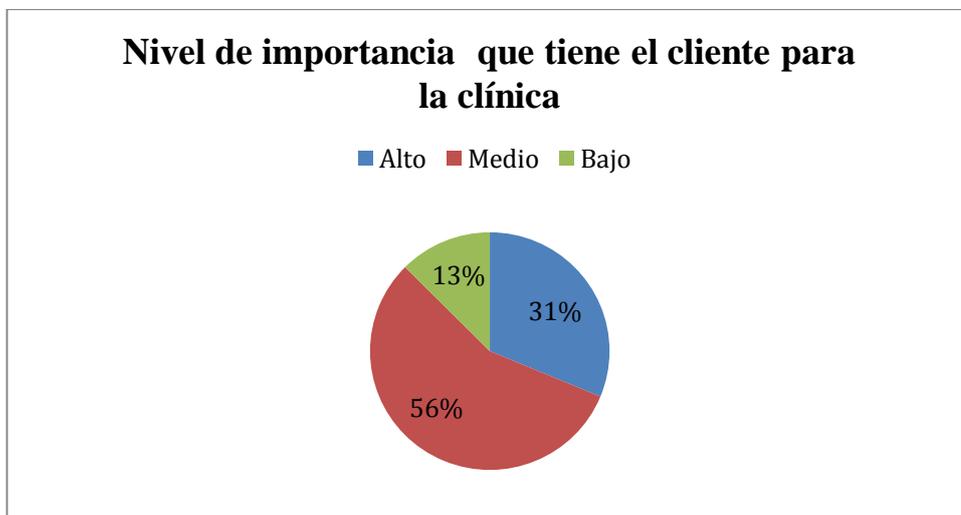
**Tabla No. 22 Nivel de importancia que tiene el cliente**

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Alto	5	31%
Medio	9	56%
Bajo	2	13%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

**Gráfico No. 20 Nivel de importancia que tiene el cliente**



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Noemí Villa.

**Análisis e interpretación de resultados**

Del 100% de los encuestados el 13% respondió que el nivel de importancia que tiene el cliente para la clínica es bajo, mientras el 31% respondió que el nivel de importancia que tiene el cliente para la clínica es alto, y el 56% de clientes internos encuestados respondió que la importancia que se le da al cliente en la clínica es de nivel medio.

Estos resultados demuestran, que no se valora la importancia que tiene el cliente externo para la clínica.

### **3.7 ANÁLISIS GENERAL DE LA ENCUESTA APLICADA AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO.**

Una vez aplicada la encuesta la misma arrojó los siguientes resultados:

#### **Resultados encuesta de cliente externo.**

- La atención al cliente en la clínica tiene una demora considerable lo cual puede ocasionar molestias a los pacientes y usuarios de la misma.
- La atención en el trato al cliente es deficiente y muestra una debilidad en la relación servidor paciente.
- Los clientes califican a la atención de la clínica como buena, pero es necesario mejorar a través de capacitación al personal e implementar estrategias que ayuden a una buena comunicación con los clientes.
- Los horarios de atención no cumplen las expectativas y necesidades de los clientes, por tanto se debe planificar mejor para una atención oportuna de los pacientes y usuarios de la clínica.
- Los datos obtenidos en la encuesta determinan que se debe mejorar en el manejo de la información, que se brinda a los clientes se les debe capacitar en un correcto manejo de la información con el fin de brindar un servicio de calidad.
- Luego de la aplicación de la encuesta se determina que es necesaria la implementación de un buzón de quejas y reclamos con el fin de recibir el criterio de los clientes de manera secreta.
- Los clientes sugieren mejorar la atención vía telefónica por tanto el trato que se brinde a través de este medio debe ser cortés y amable con el fin de brindar un mejor servicio.
- Los clientes solicitan un mejoramiento en el trato interpersonal entre el servidor y el cliente.
- A los clientes les gustaría que la clínica sea promocionada a través de la televisión.

## **Resultados encuesta de cliente interno**

- La mayoría de trabajadores de la clínica manifiestan que labora en un ambiente agradable y que hay compañerismo entre todos.
- De los resultados obtenidos se observa, que existe trabajo en equipo esto beneficia a la clínica.
- Es necesaria la aplicación de una estrategia corporativa de capacitación en atención y servicio al cliente, con el objetivo de mejorar sustancialmente la atención y la prestación de los servicios de la clínica.
- Esto nos da la pauta de que se debe realizar capacitaciones en cuanto a servicio al cliente ya que este es el activo más importante de la empresa.
- Los resultados obtenidos nos indican que el personal debería preocuparse por identificar mejor a los clientes ya que son ellos la razón de ser de la clínica.
- Los hallazgos realizados luego de aplicada la encuesta, dan la pauta que se debe capacitar al personal en estrategias de atención al cliente como son un buzón de sugerencias, un call center, así como también realizar seminarios taller y cursos de capacitación.
- La aplicación de diferentes estrategias mejoraría la atención y servicio al cliente, fortaleciendo esta área de la clínica.
- Existe la predisposición del personal para capacitarse y mejorar el trato y la atención con un servicio de calidad.
- Los clientes internos están dispuestos a capacitarse y a mejorar su actitud con relación a su trabajo en la prestación de un mejor servicio a los clientes externos de la clínica.
- Estos resultados demuestran, que no se valora la importancia que tiene el cliente externo para la clínica.

### **3.8 CONCLUSIONES**

- El personal de la clínica tiene deficiencias en el conocimiento sobre temas de cómo brindar una adecuada atención al cliente.
- Los clientes no están satisfechos con la atención recibida en la clínica existen demoras y mala atención del personal.
- La clínica no cuenta con estrategias y herramientas para una gestión adecuada de la atención y servicio al cliente.
- No existe políticas orientadas a mejorar una adecuada atención tanto al cliente externo como al cliente interno.

### **3.9 RECOMENDACIONES.**

- Se recomienda el desarrollo de estrategias como el buzón de sugerencias, el call center, una cartilla de atención al cliente y un programa de capacitación.
- Se debe aprovechar la predisposición del personal de la Clínica de Especialidades “La Salud” a capacitarse y a mejorar su actitud frente a los clientes externos.
- Se recomienda aplicar una metodología adecuada para mejorar la gestión y la calidad de atención y servicio al cliente.

## **CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4. RESULTADOS**

Luego de analizar los hallazgos encontrados en el estudio, se sugiere implementar las siguientes estrategias como mecanismo para solucionar la problemática en torno al deficiente servicio al cliente, detectado en la Clínica de Especialidades “La Salud”.

#### **4.1 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES “LA SALUD”.**

Se considera las estrategias de capacitación, manual de servicio al cliente, buzón de sugerencias y call center, como los mecanismos más apropiados para mejorar el servicio al cliente en la Clínica.

##### **4.1.1 Capacitación.**

La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, O., 1997)

En este contexto se propone la implementación de un programa de capacitación en servicio al cliente para mejorar y fortalecer los conocimientos del talento humano que labora en la Clínica de Especialidades La Salud de la ciudad e Riobamba.

Entre las técnicas a utilizar para el desarrollo del programa de capacitación tenemos seminario, taller y la conferencia.

#### **4.1.2 Manual de servicio al cliente.**

El manual de servicio al cliente, es una herramienta para los funcionarios de una empresa, en el cual se describe la correcta atención tanto para clientes internos como externos.(Blake, O., 1997).

Es fundamental que la Clínica de Especialidades “La Salud”cuente con un manual de servicio al cliente, esta herramienta facilitará al personal de la clínica a recordar los procedimientos que deben seguir para que la atención sea de calidad.

#### **4.1.3 Buzón de quejas y sugerencias.**

La metodología creada por el japonés Dr. Yoji Akao en 1972 incorpora los elementos “QUE y COMO” que pertenecen a la voz del cliente, “QUE” desea el cliente y “COMO” lo va a realizar la empresa, Se parte de una relación de igualdad matemática “queja = voz del cliente”, obteniendo como resultado que los requerimientos del cliente sean escuchados de forma transversal en la empresas. La voz del cliente es un componente para la mejora continua, es lo que el cliente desea del producto o servicio, por lo tanto debe encontrarse la vía más idónea para recibirla de forma íntegra y en el tiempo real.

En el caso de la Clínica de Especialidades La Salud de la ciudad de Riobamba se implementará un buzón de sugerencias física, el mismo que facilitará la recepción de quejas y sugerencias percibidas por el cliente en el transcurso de su presencia dentro de la clínica.

#### **4.1.4 Call Center.**

Un Call Center o Centro de Llamadas entrantes o Salientes es una herramienta de comunicación y relación con los Clientes que utiliza el teléfono como medio de comunicación básico gestionado por personas en conjunto a los recursos humanos, físicos y tecnológicos necesarios y disponibles, basados en metodologías de trabajo y procesos determinados y adecuados, para atender las necesidades y dar servicio a cada cliente con el objeto de atraerlo y fidelizarlo con la organización y permitir su viabilidad. (Wikipedia)

Para la Cia. Rasgocorp 6 un Call Center “es la solución donde convergen resultados económicos y de calidad que sirve de interfaz directa hacia sus clientes. Por supuesto la interfaz tiene que ser rápido, independiente de la localidad y con gran facilidad a la hora de obtener información. Permite gestionar de forma eficiente su negocio, maximizando recursos, reduciendo costos, aumentando sus beneficios y tener mayor contacto con sus clientes”.

Siendo una clínica de servicio público es importante contar con un call center para brindar atención a los clientes via telefónica, esto facilita la comunicación entre las personas para acceder a una cita médica, recibir información sobre los servicios que presta, para conocer los costos de los servicios, consultas y atenciones, para recibir y entregar información de los horarios de atención y disponibilidad de especialistas.

#### **4.2 DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES “LA SALUD”.**

#### **4.3 DETERMINACIÓN DE PROBLEMAS QUE SE CONSTITUYERON PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.**

Este programa de Capacitación de Servicio al Cliente propuesto se basa en los hallazgos del diagnóstico realizado a través de las encuestas, su objetivo eliminar los problemas identificados con sus correspondientes causas, sin alterar las fortalezas y factores claves de éxito alcanzados y que son propios de la clínica, es un instrumento técnico conceptual y guía para actuar según lo que se requiera, con el fin de modificar el estado actual del sistema con el que se venido atendiendo a los usuarios de la clínica, por un futuro de mejor calidad.

#### **4.2.1 ESTRATEGIA I: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE AL PERSONAL DE LA CLÍNICA.**

Se propone la ejecución del siguiente programa de capacitación con la finalidad de actualizar y reforzar los conocimientos de servicio al cliente.

#### **4.2.1.1 Programa de capacitación**

##### **Presentación**

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Talento Humano, para para la Clínica de Especialidades “La Salud” constituye un instrumento que determina las prioridades del conocimiento que deben fortalecer los miembros de la institución especialmente en el área de servicio al cliente.

La capacitación, es un proceso educativo de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual las personas adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del desarrollo del talento humano, la capacitación implica por un lado, una sucesión de actividades y etapas orientadas a la integración del personal a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la clínica. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para mejorar su desarrollo.

En tal sentido la capacitación constituye factor fundamental para que el personal brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo.

El Plan de Capacitación incluye el talento humano de la Clínica de Especialidades “La Salud”, donde se toman en cuenta los temas de servicio al cliente, entre la temática se recogerá las sugerencias de los participantes, quienes serán identificados de acuerdo a su área de trabajo.

Siendo el programa de capacitación una herramienta que se sustenta en el estudio de la problemática en torno a la atención y servicio al cliente se desarrollará de acuerdo a su cronograma y buscando alcanzar los resultados propuestos en sus objetivos y metas.

## **1. PLAN DE CAPACITACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE**

### **1.1. Actividad de la institución.**

La Clínica de Especialidades “La Salud”, es una institución dedicada a la prestación de servicios de salud en diferentes áreas, tiene convenios con el Estado Ecuatoriano a través del IESS.

### **1.2. Justificación**

El recurso más importante de la clínica de Especialidades “La Salud”, es el talento humano, es un factor importante en esta institución dedicada a prestar servicios de salud, ya que la conducta y rendimiento de este recurso influye directamente en la calidad y calidez de los servicios que se brindan a los clientes.

Un talento motivado y trabajando en equipo, son el pilar fundamental en el que se ampara la Clínica para alcanzar sus éxitos. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los integrantes de la clínica, en la confianza, respeto y consideración que el equipo practique día a día. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Este análisis conduce a enfocar el tema de la capacitación como uno de los elementos fundamentales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas que laboran en la clínica, direccionado a la optimización de los servicios de salud hacia los clientes de la misma.

En tal sentido se plantea el presente programa de Capacitación en el área de atención y servicio al cliente, para mejorar la aptitud y actitud del talento humano que labora en la clínica.

### **1.3.Alcance**

El presente plan de capacitación está dirigido a todo el personal que trabaja en la Clínica de especialidades “La Salud”, de la ciudad de Riobamba.

### **1.4.Fines del programa de capacitación**

El propósito del plan de capacitación es el de impulsar la mejora de la calidad en el servicio al cliente, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

Mejorar la actitud y conocimiento del talento humano de la clínica orientado a brindar atención de calidad y, con ello alcanzar la fidelización y el incremento de la cartera de clientes de la clínica. Entre los fines más importantes del presente programa de capacitación tenemos:

- Mejorar la interacción entre los integrantes del equipo de trabajo y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima laboral, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la autoestima del talento humano que forma parte de la clínica.

### **1.5.OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

#### **1.5.1. Objetivo General**

- Capacitar al personal para un adecuado servicio al cliente en la Clínica de Especialidades la Salud de la ciudad de Riobamba.

#### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Mejorar los conocimientos en los temas relacionados con el servicio al cliente.
- Dotar de técnicas y metodología para un adecuado servicio al cliente de la clínica.
- Desarrollar tips para el mejoramiento de la calidad de las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo de trabajo de la clínica y con los clientes.

### **1.5.3. Meta**

Capacitar al 100% del talento humano de la Clínica de Especialidades “La Salud” de la Ciudad de Riobamba en atención y servicio al cliente.

### **1.5.4. Actividades**

Se desarrollarán las siguientes actividades para el proceso de capacitación:

- Seminario
- Taller
- Conferencia

### **1.5.5. Actividad I:**

#### **Seminario**

**Duración del Seminario:** 8 horas

**Temática del seminario:**

#### **EL CLIENTE**

- Tipos de clientes
- Gustos y preferencias de los clientes
- Principios y valores del cliente
- Satisfacción del cliente
- Niveles de satisfacción del cliente
- Expectativas del cliente
- Manejo de quejas y sugerencias
- Manejo de manual de atención al cliente
- Técnicas de negociación y manejo de conflictos

### **1.5.6. Actividad II:**

#### **Taller**

**Duración del taller:** 8 horas

**Temática del taller**

## **ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE**

- Importancia de la atención y servicio al cliente
- Tipos de atención al cliente
- Elementos del servicio al cliente
- Características del servicio
- Principios y valores de la atención al cliente
- Manejo de quejas y sugerencias
- Manejo de manual de atención al cliente

### **1.5.7. Actividad III:**

#### **Conferencia**

**Duración de la conferencia:** 8 horas

#### **Temática de la conferencia.**

### **TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

- Razones de por qué los clientes son difíciles.
- Técnicas de negociación por interés, transmitiendo una actitud positiva.
- Resolución de conflictos.
- Cómo negociar con clientes difíciles.
- Estrategias de negociación.

### **1.6.RECURSOS**

#### **1.6.1. Humanos**

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: ingenieros en marketing, ingeniería comercial y/o afines.

#### **1.6.2. Materiales**

#### **1.6.3. Infraestructura**

Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la administración de la clínica.

#### **1.6.4. Mobiliario, equipo y otros**

Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, esferos, equipo multimedia, TV- DVD, proyector de imágenes.

#### **1.6.5. Documentos técnico – educativo**

Entre ellos tenemos: certificados, evaluaciones, material de estudio, folletos, etc.

#### **1.6.6. Financiamiento**

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados por la clínica.

### 1.6.7. PRESUPUESTO

**Tabla No. 23 Presupuesto programa de Capacitación**

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Carpetas	Unidad	60	0.20	10.00
Esferográficos	Unidad	60	0.25	15.00
Proyector de imágenes	Alquiler	3	30	90.00
TV	Unidad	1	--	--
DVD	Unidad	1	--	--
Masqui	Unidad	3	0.5	1.50
Folletos	Unidad	60	3	180.00
Papel bond	Resma	1	3.5	3.50
Lápiz	Unidad	60	0.25	15.00
Tijeras	Unidad	20	0.50	10.00
Borrador de queso	Unidad	20	0.10	2.00
Marcadores	Caja	2	7.50	15.00
Laptop	Unidad	1	--	--
Honorarios de facilitadores	Unidad	3	150	450.00
Refrigerios	Unidad	60	1.50	90.00
Certificados	Unidad	51	1.00	51.00
Movilización	Unidad	3	50	150.00
Invitaciones/convocatoria	Unidad	3	25	75.00
			<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>1158.00</b>

**Elaborado por:** La Autora.

### 1.6.8. CRONOGRAMA

**Tabla No. 24 Cronograma de actividades programa de Capacitación**

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CUATRIMESTRES</b>		
	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
Planificación de la capacitación			
Organización de las actividades			
Determinación de los perfiles de los facilitadores			
Elaboración de la temática			
Seminario			
Taller			
Conferencia			
Evaluación del programa de capacitación			

**Fuente:** Programa de Capacitación

**Elaborado por:** Noemí Villa

## **4.2.2 ESTRATEGIA II: ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE.**

### **MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES “LA SALUD”**

**AÑO 2014**

#### **Introducción**

En la actualidad con la apertura de nuevos mercados y la globalización es necesario brindar un servicio de calidad con la tendencia clara hacia la satisfacción de las necesidades y cubrir las expectativas de los clientes.

El manual de servicio al cliente es un instrumento de uso obligatorio para el personal que labora en la clínica, pues con esta herramienta se espera un mejoramiento continuo en la prestación de los servicios especializados de salud y el aseguramiento de la fidelización de los clientes hacia la institución.

La especialización del personal en servicio al cliente es una de las estrategias más importantes en el tratamiento y solución de las necesidades, problemas o inquietudes de los clientes, esta visión es la nueva orientación de la clínica hacia el talento humano que labora en la misma.

Este manual por medio de elementos teórico, servirá de herramienta para que los usuarios de la clínica de especialidades “La Salud” reciban la atención y calidad en el servicio.

Las normas que se describen forman el Manual de Servicio al Cliente de la Clínica de Especialidades “La Salud”, y son de cumplimiento obligatorio para todos los integrantes de la clínica de especialidades ‘La Salud’.

## **Objetivo**

- Servir de guía al talento humano de la Clínica de especialidades La salud, para una correcta aplicación de las normas de conducta, valores, principios y reglamentos orientado hacia una adecuada atención al cliente.

## **Objetivos específicos**

- Proporcionar a los integrantes de la clínica bases teóricas en el correcto trato al cliente.
- Concientizar al personal acerca del trato que se le debe brindar al cliente.

# **CLÍNICA DE ESPECIALIDADES LA SALUD**

## **MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE**

El Manual de Servicio al Cliente pretende desarrollar una cultura organizacional de relaciones interpersonales de mayor calidad, que tenga como resultado la creación de un mejor ambiente de trabajo y una mayor satisfacción en todos los integrantes de la clínica.

El presente manual garantizará una correcta atención al usuario de nuestros servicios de salud, en todas las áreas de la Clínica de Especialidades “La Salud”.

### **1. PERFIL DEL TALENTO HUMANO**

El personal de la clínica debe caracterizarse por mostrar una actitud cordial, educada, debe desenvolverse con fluidez para que genere confianza y de esta manera el usuario se sienta cómodo.

#### **1.1.Principios fundamentales que sustentan una correcta atención y servicio al cliente.**

La personalización e individualización del usuario, a través del diálogo personalizado y una atención esmerada generan confianza en el usuario de la clínica, de ahí que es importante entender las necesidades básicas del cliente.

### 1.1.1. Necesidades básicas del cliente

- Necesidad de ser comprendido: Interpretar bien lo que el usuario desea.
- Necesidad de ser bien recibido: No recibir al usuario como extraño.
- Necesidad de sentirse importante: El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas.
- Necesidad de comodidad: Las personas necesitan armonía y comodidad física (lugar donde esperar, sanitarios aseados, espacios limpios y ordenadas, etc.) y psicológica (seguridad y confianza).

## 1.2.RELACIONES HUMANAS

Relaciones Humanas son el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad, o en su trabajo. Es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de la organización y las necesidades personales.

### 1.2.1 Factores positivos de las Relaciones Humanas

Los factores positivos de la Relaciones Humanas, entre otros son:

**Apertura:** ser conscientes de las diferencias entre los puntos de vista de los demás, debido a su edad, sexo, educación, cultura, valores, entre otros. Mantener la propia opinión frente a las divergentes, sin herir la sensibilidad de la otra persona.

**Sensibilidad:** es la capacidad de entender el contenido lógico y emotivo de las ideas y opiniones de otros.

**Sociabilidad:** comprender y aceptar la naturaleza y estructura de la sociedad a la que pertenecemos.

**Respeto a la Autoridad:** reconocer y respetar la jerarquía de mandos, responsabilidad, autoridad y estatus de las personas en la organización de la que formamos parte.

**Adaptación:** prever, aceptar y respaldar las medidas que toma el Ministerio ante determinadas situaciones.

**Objetividad:** comprender que establecer buenas relaciones humanas no necesariamente implica hacer feliz a todos.

### **1.3.REGLAS DE CORTESÍA**

A continuación se describen algunas de las reglas que el talento humano de la clínica debe considerar .en la atención al cliente:

- **Salude al cliente**

En el momento interactuar con el cliente, debe llevar la iniciativa con el saludo. Sonría y diga, de acuerdo con la hora del día: “Buenos días”, “Buenas tardes”, “Buenas noches”.

- **Identifíquese**

Luego del saludo, diga su nombre con claridad, en caso de que el usuario no lo conozca a usted.

- **Ofrezcasu ayuda de inmediato**

Con el afán de agradar al cliente puede decir la siguiente frase “¿En qué le puedo servir? También, “¿En qué le puedo servir hoy?”, la cual deja la sensación de que reconoció al cliente y que él ya estuvo ahí antes.

- **Use el nombre del cliente**

Si ya lo conocía o lo identificó por medio de su documento de identidad, emplee su nombre, tanta veces pueda, pero sin abusar.

- **Use frases que demuestren su cortesía y despídase agradeciendo.**

El personal de la clínica debe tener la iniciativa de despedirse, pronuncie frases como “con mucho gusto”, “es un placer”, “no hay de qué”, y expresar “muchas gracias” la despedida continúa siendo un recurso ganador en el mundo del servicio al cliente.

#### **1.4. Menores de Edad en la clínica**

Deben ser objeto de nuestra atención y de nuestra amabilidad, cuando se trata bien a los hijos, los padres reaccionan con sentimientos de empatía hacia quien prodiga ese cariño. Por eso, siempre que el tiempo y la situación se lo permitan, entre en contacto emocional con ellos, trátelos de manera cordial y amable considere la posibilidad de que ellos serán los clientes del futuro de la clínica.

##### **1.4.1. A continuación lo que se debe hacer ante la presencia de un menor de edad:**

- Exprese una palabra halagadora sobre el menor.
- Pregúntele el nombre.
- Si el menor hace una pregunta, intente descender a su nivel y responda adecuadamente.
- Al final, no olvide despedirse también del menor.

#### **1.5. COMUNICACIÓN**

La comunicación es un medio para motivar las relaciones internas y externas de forma clara y precisa entre los clientes internos y externos en la Clínica de Especialidades “La Salud” se sustenta en los siguientes parámetros.

##### **1.5.1. Lenguaje corporal**

Algunos de los elementos del lenguaje corporal son:

##### **1.5.2. Naturalidad**

Al momento de interactuar con el cliente, actúe con naturalidad, sin poses extrañas o que hagan sentir mal al usuario.

El contacto visual, fije la mirada directo al rostro, mire a los ojos esto demuestra decisión, sinceridad y valentía.

Al momento de hablar no se muerda ni humedezca los labios con la lengua, son muestras de timidez, inseguridad, tensión, titubeo e indecisión.

Al sentarse no cruce las piernas, mantenga ambos pies sobre el piso, las manos sobre las rodillas o escritorio e inclínese ligeramente hacia delante demuestra seguridad en sí mismo, mantener las piernas cruzadas y balancear una de ellas sugiere nerviosismo o impaciencia, timidez, temor.

La voz, dice mucho de la personalidad, utilice un tono moderado y uniforme, sin titubear, demuestra seguridad en sí mismo. Una voz vacilante es sinónimo de inseguridad y timidez revela que la persona no domina el tema sobre el cual está hablando. Un tono moderado y uniforme revela seguridad y dominio de lo expresado se logra más impacto y firmeza. Controle la manos en todo momento debe mantenerlas visibles no ocultarlas debajo de las piernas, detrás de un bolso, entre la bolsa o dentro del saco, sugiere timidez, falsedad y temor.

### **1.5.3. ESCUCHAR**

El aprender a escuchar es una parte fundamental de la comunicación, porque existe fluidez en la comunicación.

Al instante interactuar con el cliente evite lo siguiente:

- No interrumpa y no se distraiga.
- Oiga con cuidado las principales ideas.
- Dar señales de retroalimentación, escuchamos y entendemos su mensaje.
- Observe a la otra persona cuando le habla.
- Inclínese hacia la persona que le habla.
- Demuestre que está profundamente interesado (a).
- Haga preguntas.

- Demostrar interés pidiendo aclaración a lo que oímos.

#### **1.5.4. CONFIANZA**

Es necesario crear un ambiente de confianza cuando se está atendiendo al cliente para ello se debe considerar lo siguiente

- Hable directo y mirándole el rostro.
- No vosee al cliente. Cuando se dirija hacia él háblele de usted.
- Muéstrese humano y sensible.
- No interrumpa, deje que el cliente hable primero.
- Escuche con cuidado, no se distraiga.
- Sonría: Una sonrisa transmite confianza.
- Hable con términos y vocablos simples.
- Hable lo necesario.
- Orden: Hable ordenadamente, tenga un principio, un desarrollo y un final.
- Convicción: Su actitud corporal y tono de voz deben ser convincentes.

#### **1.5.5. Frases que se deben evitar en la comunicación.**

- ¿Entiende? –Connota que el usuario es poco inteligente-.
- ¿Pero es que no ha leído el documento, señor?
- ¿Y qué esperaba?
- A mí no me pregunte por qué. Eso es lo que dice el reglamento.
- Él está ocupado resolviendo un asunto importante. Recuerde, nada es más importante que el usuario.

- Es que yo no me encargo de eso. Lo siento.
- Eso nada tiene que ver conmigo. Es en otro lado.
- Espere un momento. Tengo una llamada. El usuario presencial, es primero que el teléfono.
- Estoy muy ocupado en este momento.
- Explíquese bien, porque no lo entiendo.
- La persona responsable de eso está enferma. ¿Podría volver otro día?
- No sea impaciente, por favor.
- No tengo idea, mejor pregúntele a otro compañero.
- Perdona, pero si no me explica cómo se debe, yo no puedo atenderlo.
- Pero, ¿no leyó las instrucciones?
- Ya le contesté eso.
- Evite la excesiva confianza con los usuarios, proporcione siempre un trato profesional. Nunca use frases como: sí corazón, yo le dejo el mensaje!, ¡No, mi amor, eso era antes! ¡Bueno, mi reina, con mucho gusto!

## **1.6.LA TÉCNICA DE PREGUNTAS.**

Toda conversación es un intercambio de preguntas y respuestas, por lo tanto es necesario dominar la técnica de preguntas. Se usará esta técnica que consta de tres tipos de preguntas:

### **1.6.1. Abierta**

Preguntas fáciles como por ejemplo: ¿Qué se le ofrece? o ¿En qué le puedo ayudar? ¿Está contento cómo lo atendieron? , generan confianza en el cliente.

### **1.6.2. Pregunta con Pregunta**

Se deben usar con cuidado, a muchas personas no les gusta que les devuelvan preguntas con otra pregunta. Evita discusiones, aclara conceptos y mantiene control. Ejemplo: ¿Cuándo puedo recoger la historia clínica? Respuesta ¿Para cuándo lo necesita?

### **1.6.3. Directa o Cerrada**

Generalmente la respuesta es sí o no, le acerca a áreas de mutuo acuerdo, le ayuda a convencer al usuario de sus objetivos, ejemplos: ¿Tiene cita médica?, ¿Lo llamo a las 8 a.m. para verificar la cita médica? .

## **1.7.IMAGEN**

La imagen del personal de una empresa, se construye por medio de relaciones de largo plazo con el público que se relaciona, sean usuarios, amigos, familiares, proveedores, compañeros, gobierno, diversos grupos de opinión y de presión. La imagen no sólo se trata de un logotipo y algunas actividades de relaciones públicas, se trata de relaciones personales y productos con atención y servicio al cliente de calidad.

### **1.7.1. Primera impresión**

La primera impresión es un proceso de percepción de una persona a otra, que transcurre en muy poco tiempo. Nunca se tiene una segunda oportunidad de dar una primera impresión.

#### **1.7.1.1.Componentes de la primera impresión**

##### **1.7.1.1.1. Apariencia**

La apariencia tiene que ver con los rasgos físicos, apariencia personal, expresiones, tacto y movimientos del cuerpo.

##### **1.7.1.1.2. La voz.**

Es una fuente de información en todo contacto con el cliente se convierte en la fuente de información, con la que se tratarán de cubrir las lagunas que aporta lo visual.

## **Características**

- Rapidez
- Volumen: tono
- Calidad o timbre
- Articulación o dicción

### **1.7.1.1.3. Entorno del lugar de trabajo y organización personal**

- Tenga el área de trabajo limpia y ordenada.
- Muéstrese ordenado y organizado.
- Tenga a mano lo que necesita para hacer su trabajo.

## **1.8.CÓMO PROYECTARSE EXITOSO**

Al proyectarnos exitosamente al cliente le generamos confianza para ello se debe:

- Proyectar una imagen positiva, lo primero que ve el cliente es nuestra apariencia.
- Si la apariencia no es aceptada, el servicio que prestamos tampoco lo será.
- Al atender a un usuario se está proyectando la imagen de la Clínica de Especialidades “La Salud”.
- El impacto que se transmita al cliente puede significar la diferencia entre una percepción de calidad y una de servicio deficiente.
- Los clientes en un principio tenderán una impresión de lo que vean externamente, lo cual abarca su higiene personal, su apariencia, su presentación personal, sus modales, su forma de caminar, cómo sonríe e incluso, entre otros aspectos, cómo da la mano.

- Cuide su higiene personal, desde su cabello y la forma en que lo peina, así como el estar bien rasurado o con una barba bien cuidada, si es hombre, y usar un maquillaje discreto, en caso de las mujeres. Los colores y cortes de cabello, también deben ser discretos.
- Tenga especial cuidado con su rostro. El 80% de la atención del usuario se dirigirá a su rostro. Procure que su expresión facial y su arreglo personal sean correctos y oportunos.
- Cuide sus manos y uñas. Por la imagen, las manos, dedos y uñas, también deben lucir limpias y cuidadosas. Las uñas en las mujeres no deben de estar a medio pintar.
- Recuerde que el impacto que logra, no sólo le llega al usuario por sus ojos, sino por los otros sentidos. Sea consciente de ello.
- Cuide mucho su aliento. Un descuido en esa área puede ser desagradable a su interlocutor(a).
- No se permiten tatuajes visibles, así como el “piercing” en lugares visibles, incluyendo boca y lengua.

## **1.9.FORMA DE VESTIR**

Los integrantes de la Clínica de Especialidades “La Salud” deben utilizar la vestimenta como a continuación se describe.

El personal administrativo debe utilizar el uniforme señalado por la dirección de la clínica como a continuación se describe:

### **1.9.1. Camisas y Blusas:**

- **Estilos permitidos:**

Hombres: camisas con cuello, botones, manga corta o manga larga.

Mujeres: blusas de cuello o sin cuello, con o sin botones, manga larga, tres cuartos o corta.

**No se permite:** camisas deportivas, camisetas, mini setas, ni blusas de tirante delgado. Ningún tipo de camisa/blusa transparente, tampoco blusas muy abiertas atrás o adelante.

### **1.9.2. Pantalones:**

- **Estilos permitidos:**

Pantalones de vestir sencillos, deben ser sobrios y de corte elegante para trabajo de oficina, con caída hasta el tobillo o zapato.

- **No se permite**

Pantalones de carpintería u “overoles”. Las mujeres deben usar pantalones flojos, no muy ajustados, ningún tipo de pantalón corto (short), ningún tipo de gorra o sombrero.

### **1.9.3. Zapatos:**

- **Estilos permitidos**

En todos los casos se debe velar por que los zapatos estén siempre limpios y tanto hombres como mujeres deben usar los dos zapatos iguales en estilo y color. Los hombres tipo mocasín o con cordones, cerrado sin abertura en los dedos o el talón. De vestir cerrados o abiertos con tacón alto o de tacón bajo cerrados, también se permiten botas formales, usadas con pantalones.

- **No debe permitirse**

Botas de campo, tipo militar o vaquero, sandalias, tenis, chancletas o pantuflas, ni zapatos de plataforma.

El personal médico y enfermería debe utilizar uniforme como a continuación se describe

- Pantalón: blanco
- Blusa: blanca
- Zapatos: blanco sin tacones.

## **1.10. LA ACTITUD**

El cliente dispone de una serie de señales claras que determinan, con absoluta precisión, cuáles son las verdaderas actitudes del personal que lo atiende y con base en ellas miden la calidad del servicio al usuario que reciben.

### **1.10.1. Las actitudes**

Las actitudes están relacionadas con las motivaciones y la forma en que se relacionan los integrantes de la clínica éstos con los clientes. Existen dos tipos de motivaciones:

- **Motivación Positiva:**

Es cuando las personas hacen las cosas convencidas de que deben hacerlas por su bien y el bien de los demás, desean quedar bien.

- **Motivación Negativa**

Es cuando las personas hacen las cosas por temor pueden presentarse por intimidación o manipulación.

#### **1.10.1.1. ACTITUDES ADECUADAS EN ATENCIÓN AL USUARIO**

- **Mentalidad triunfadora**

El aspecto más importante en la psicología de la motivación está en la mentalidad con que se enfrenta la vida.

- **El poder de la actitud positiva**

Toda victoria es obtenida antes de que empiece la batalla.

- **Enfrente la adversidad**

Busque oportunidades en los obstáculos.

- **Tenga un propósito**

Trabaje pensando en la meta laboral y personal. Alcance sus sueños y metas, piense en ganar.

- **Haga sacrificios**

Para lograr algo, siempre hay algo que sacrificar.

- **Adáptese, no se resista al cambio**

No vea para atrás, porque lo alcanzan. Para lograr grandes cosas, debe empezar por hacer las pequeñas primero bien.

- **Nutra su imagen**

Cultive su auto-confianza, la preparación evita la presión, porque construye confianza. Tenga fe.

- **Confidencialidad**

Debe salvaguardar en todo momento la discreción laboral, es decir, que toda información relacionada con el cliente interno o externo, no puede ser divulgada a ningún nivel.

### **1.11. TÉCNICAS GANADORAS EN LA ATENCIÓN AL USUARIO**

Estas son algunas técnicas de cómo recibir y atender a los usuarios.

- **Sonría primero.**

Si sonrío a alguien primero, generalmente le devolverán la sonrisa. Si sonrío, es probable que, el usuario también tienda a sonreír. Muestre una sonrisa real, no finja, porque el usuario se dará cuenta fácilmente.

- **Dé la Mano con Seguridad y Calidez.**

No en toda ocasión se tiene la oportunidad de saludar brindando la mano al cliente, se debe aprovechar las pocas oportunidades que se presentan porque proyecta a la persona como cálida y segura de sí misma. A continuación, instrucciones de cómo se debe realizar ese acto, que parece tan sencillo, es tan importante en la atención al cliente.

- **Ofrezca la mano.**

No tiene que esperar a que sea el cliente lleve la iniciativa debe proyectarse como un funcionario cálido, y ofrecer la mano denota seguridad.

- **Dé la mano a hombres y mujeres.**

Sea hombre o mujer, ofrezca su mano a cliente de uno u otro sexo. Evite el uso del beso, incluso entre mujeres. En el ámbito laboral en el trato con los usuarios esa acción no es bien vista, además, muchos resienten esa diferencia de trato. Si hay mujeres y hombres, salude primero a las mujeres y luego en orden de edad, primero a los de mayor edad.

- **No retire la mano demasiado pronto.**

Una mano que se retira muy rápido, proyecta inseguridad o desgano. Una mano que se queda mucho tiempo estrechada, también puede ser mal interpretada, su sentido común, le marcará el tiempo.

- **Apréndase y use el Nombre del cliente**

Para cualquier persona, la palabra que más le llama la atención es su nombre. Así de importante es la relación emocional del ser humano con su nombre, esa información es muy útil a la hora de proyectar ante el usuario esa calidad de servicio que se quiere ofrecer.

## **1.12. CÓMO COMPORTARSE CON UN CLIENTE “DIFÍCIL”**

Aunque no se quiera, tarde o temprano, puede pasar, y se tendrá que atender a un cliente que esté disgustado o que, por alguna condición personal, podría considerarse “difícil”, a continuación, algunos consejos prácticos:

- Mantenga la calma, no lo tome como algo “personal”, deje que el cliente se desahogue, pero póngale atención y muéstrese interesado.
- El cliente podría haber llegado ya disgustado por alguna otra razón, demuestre su profesionalismo, manténgase calmado y tranquilo ante esta situación.

- Escuche el cliente, déjelo que se exprese, no lo interrumpa, al dejarlo hablar generalmente se calma, es como una “válvula de escape”.
- Escúchelo y trate de comprender bien cuál es el problema. Concéntrese en entender cuál es la causa que provocó el disgusto.
- No eche la culpa al desconocimiento, algún compañero o proceso, aunque no sea totalmente culpa de la clínica el malestar que el cliente exhibe. Es más conveniente intentar calmarlo, sin provocar que se sienta “culpable”.
- Use frases como “lo comprendo”, “qué pena”, “claro que sí”, “disculpe”. Esas frases calman a la persona, pues demuestran que está consciente del malestar que está manifestando y de su causa.
- No intente ganar una discusión: intente ganar un cliente recuerde que una “discusión” ganada a un usuario es, de todos modos, una “discusión perdida”. Si se quiere “ganar” la discusión, no se meta en ella.
- Nunca asegure que no volverá a suceder, a menos que esté completamente seguro de que así será.

### **1.13. OTROS CONCEPTOS A SER CONSIDERADOS EN EL MANUAL**

- **Cliente**

Persona que utiliza los servicios de nuestra clínica de Especialidades, con el fin de recibir atención y consulta médica.

- **Tipos de clientes**

Se considera dos tipos, externos e internos. Externos son las personas que no pertenecen a la clínica y los internos son sus integrantes.

- **Elementos de servicio al cliente**

Comprende dos elementos, la atención y servicio que le brindamos al cliente, demanda cortesía, deseo de ayudar, entusiasmo, empatía, puntualidad. Se lo debe tratar como la

persona más importante y la razón de ser de nuestro trabajo. El servicio demanda una mejora de los procesos internos que hacen contacto con este. Nada se gana si la atención al cliente es excelente, pero los procesos no lo son.

- **Valor agregado**

El valor agregado más importante es la calidad de las relaciones humanas, la excelencia del personal, es todo aquello que el cliente percibe que no paga por ello y que mejora el servicio que recibe (buena atención, horarios, parqueos, centros de atención, diversas modalidades de pago, servicio por internet, y otros).

Por tanto, se deduce que todos los integrantes de la clínica deben de tener la actitud cortés de ayudar al cliente, como aspecto fundamental de su actividad, cada uno deben de estar capacitados para dar atención y servicio excelente. Conocer e intuir sus necesidades para tratar de satisfacerlas de la mejor manera posible, teniendo en cuenta que el cliente interno es tan importante como el externo.

#### **4.2.3 ESTRATEGIA III BUZÓN DE SUGERENCIAS.**

##### **CLINICA DE ESPECIALIDADES “LA SALUD”**

##### **DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE**

##### **“BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS”**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Los procesos de prestación de servicio se ven dificultados por diversos problemas que se presentan durante los mismos, provocando problemas de insatisfacción al cliente, por tanto resulta necesario disponer de un mecanismo que identifique estas situaciones y permita recuperar la satisfacción del usuario.

Es de vital importancia mantener la comunicación entre el cliente interno y externo, para ello se deberán disponer de mecanismos de evaluación del proceso de prestación del servicio con el afán de obtener información que se transforma en programas de mejora con el fin de mejorar la atención al cliente de la clínica de especialidades “La Salud”.

La administración de la Clínica de Especialidades “La Salud”, con el fin de mejorar su eficiencia y su eficacia en la prestación de sus servicios médicos considera importante la implementación de un “BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS”, como mecanismo de recepción de inquietudes por parte de los clientes referente a la atención que fue recibida.

### **2. OBJETIVO.**

Recolectar las quejas y sugerencias de los clientes respecto a la atención recibida por parte de los operadores de la Clínica de especialidades “La Salud” de la ciudad de Riobamba.

### **3. REGLAS PARA FORMULAR QUEJAS Y SUGERENCIAS.**

- La formulación de la queja y/o sugerencia se debe realizar sin ofender la integridad moral del personal de la clínica.

- Se debe escribir con letra legible.
- La queja o sugerencia debe orientarse al área donde se recibió la atención y/o servicio.
- La respuesta a su petición se realizará en un periodo de tiempo máximo de 7 días a partir de la presentación de su queja o reclamo.

#### **4. RESPONSABLE.**

Área de atención al cliente.

#### **5. COMPETENCIAS ASIGNADAS AL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE, PARA UN ADECUADO MANEJO DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA EN EL BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.**

- Clasifica, agrupa, tabula, y realiza un seguimiento a las sugerencias realizadas por el cliente con el fin de mejorar la atención al cliente.
- Inspecciona y revisa el buzón de quejas y sugerencias con el fin de solucionar el problema que se presentó durante el proceso de atención al cliente.
- Brindar solución a la sugerencia, queja o reclamo en un periodo de quince (7) días siguientes a la fecha de su recibo.

#### **6. PRINCIPALES ACCIONES A SEGUIR POR PARTE DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA DAR RESPUESTA AL BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.**

- Evaluar y transmitir al área correspondiente, las quejas o sugerencias que se depositan en el buzón para que sean analizadas y respondidas.
- Asegurar el correcto funcionamiento del buzón de quejas y sugerencias.
- Apoyar a las distintas áreas que integran la clínica en el análisis y resolución de quejas y sugerencias.
- Contactar con el cliente o el empleado de la clínica comunicándole las medidas adoptadas a partir de su queja o sugerencia, agradeciéndoles su colaboración y competidores a dar seguimiento a la misma.
- Analizar periódicamente con la administración el funcionamiento del buzón de quejas y sugerencias con el fin de proporcionar una atención a las mejores

propuestas por los clientes.

### **7. ACTORES DEL BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.**

En este procedimiento participanel talento humano de la clínica, los clientes y la administración de la clínica de especialidades “La Salud”.

### **8. CAPACITACIÓN AL PERSONAL EN USO Y MANEJO DEL BUZÓN DE SUGERENCIAS**

Efectuar sesiones de formación al personal sobre el correcto manejo y manipulación de quejas o sugerencias con la finalidad de analizar cada una de ellas y tomar decisiones para mejorar la atención y servicio al cliente en la Clínica de Especialidades La salud de la Ciudad de Riobamba.

### **9. FORMULARIO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS FORMULARIO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS**

La información que se maneja en la presente es confidencial y es de uso exclusivo para la Clínica de Especialidades “La Salud”.

**Nombre:**.....

**Numero de cedula:**.....

**Teléfono:**.....

**Correo electrónico:**.....

**Dirección:**.....

**Descripción de la queja o sugerencia.**

.....

**Área en que se presentó el inconveniente o problema**.....

**Firma:**.....

## PROCESO DE INSTALACIÓN DEL BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

**Figura No. 7 Buzon de quejas y sugerencias Clínica de Especialidades “La Salud”**



**Fuente : Clínica de Especialidades “La Salud”**

### **10. Adquisición del buzón**

El área de adquisiciones realizará la cotización y compra de un buzón con una capacidad de contención mínima de 100 hojas formato A5.

### **11. Adecuaciones o adecentamiento del lugar para el buzón de quejas y sugerencias.**

El área técnica de la Clínica realizará las adecuaciones necesarias para la instalación del buzón de quejas y sugerencias con su respectivo modular donde los clientes podrán tener comodidad para realizar sus observaciones.

### **12. Ubicación del buzón de sugerencias**

El buzón de sugerencias, quejas y reclamos se ubicará en el pasillo principal de la clínica de especialidades “La Salud” en un lugar visible y accesible tanto para los empleados (clientes internos), como para los clientes externos, además se deberá instalar un modular donde los clientes puedan escribir.

### **13. Rotulación del buzón de quejas y sugerencias.**

El área de atención al cliente realizará la rotulación y señalización para que los clientes puedan ubicar con facilidad el buzón, además colocará un impreso con las reglas para un correcto uso de este espacio dedicado a recolectar información respecto a la atención al cliente y las sugerencias o recomendaciones que tengan los clientes para la clínica.

### **14. Glosario de términos.**

- **Buzón:** Es un espacio físico, donde se depositan las quejas y sugerencias expresadas por los clientes de la Clínica de Especialidades “La Salud” de la ciudad de Riobamba.
- **Quejas:** Describen algún tipo de inconformidad en cuanto a los servicios que se ofrecen en todas las áreas de la Clínica.
- **Atención al cliente:** Son todos los servicios que se presta a las personas que requieran en un momento dado de la atención en calidad de pacientes o usuarios con la finalidad de dar solución a sus requerimientos.
- **Sugerencia:** Es una alternativa de mejora o solución, propuesta por un cliente, para colaborar en la fortalecimiento de las políticas de atención y servicio al cliente dentro de la clínica.
- **Cliente:** Persona que formula la queja y/o sugerencia.
- **Resolver:** Comunicar al cliente el trámite o solución de la queja y/o sugerencia.
- **Información:** Datos concretos entregados por los clientes que le ayudarán a la clínica a mejorar la prestación de los servicios.

#### **4.2.4 ESTRATEGIA IV CALL CENTER.**

### **CLINICA DE ESPECIALIDADES**

### **“LA SALUD”**

### **ESTRATEGIA IV**

### **CALL CENTER**

#### **INTRODUCCIÓN**

El Call Center de la Clínica de Especialidades “La Salud”, es un centro de llamadas telefónicas donde un/una asesor/a debidamente capacitado/a recibirá o realizará llamadas desde o hacia: clientes, instituciones públicas, proveedores, etc.

La implementación del Call Center servirá de medio de comunicación de doble vía para atender los requerimientos y necesidades de los clientes, esto facilitará una mejor atención.

Es importante estandarizar los guiones y maneras cuando se contesta el teléfono, con el fin de que el cliente siempre lo reconozca.

#### **1. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad las empresas que desean sobresalir debe ir a la par con la tecnología, esta es una herramienta que facilita la buena comunicación entre los operadores del servicio y sus clientes, de allí la importancia de crear un medio que facilite una correcta comunicación con el fin de brindar un servicio óptimo de calidad, para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de la Clínica de Especialidades “La Salud”.

En la Clínica de Especialidades “La Salud”, se ha visto la necesidad de implementar un Call Center denominado centro de llamadas, con el objetivo de receptar las llamadas de los clientes, este es un servicio mediante el cual se solicita de información acerca de los servicios de salud que prestamos, horario de atención, citas médicas, disponibilidad de médicos entre otros .

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1.General**

- Implementar un call center en la Clínica de Especialidades “La Salud “, con el fin que se convierta en un medio de comunicación entre los integrantes de la clínica y los usuarios con el fin de mantener una buena relación entre ellos.

### **2.2.Objetivos específicos**

- Brindar información acerca de los servicios que presta la clínica.
- Servir de herramienta de comercialización de los servicios que presta la clínica.
- Establecer citas médicas.

## **3. REGLAS DEL LENGUAJE TELEFÓNICO**

**3.1.Sonría:** La sonrisa se escucha por teléfono. Hace la voz más cálida y más simpática.

### **3.2.Vocalice**

Al vocalizar las palabras bien y moderadamente de manera que sea fácil de entender para el usuario. No ingiera ningún alimento, ni agua embotellada, ni confites, ni goma de mascar, porque perjudica la locución.

### **3.3.Hable lentamente**

Dese todas las oportunidades para hacerse comprender; porque al estar en el teléfono, no puede ayudarse del lenguaje corporal.

### **3.4.Escuche**

Cuando el otro habla, hágale saber que lo escucha (“sí”, “ya veo”, “de acuerdo”, “ajá”, etc.).

### **3.5.Anote**

Esto le permite fijar mejor las ideas y le evita repetir la llamada.

### **3.6.Documentos**

Al realizar una llamada tenga delante todos los documentos que pueda necesitar, sin olvidar con que anotar

### **3.7.Explique**

Si debe de poner en espera la llamada, comuníquelo antes de hacerlo y explique brevemente por qué debe de hacerlo. Es importante que la persona que está atendiendo la línea telefónica, evite dejar en espera al usuario por más de dos minutos seguidos sin una explicación. Si es necesario mantener la espera, se debe regresar al usuario y solicitar un par de minutos más y así consecutivamente hasta que se termine la espera. Esto demuestra respeto y consideración con el usuario y le permite a éste, decidir si desea o no seguir esperando.

### **3.8.Utilice las fórmulas de cortesía**

Introducen “flexibilidad” en la conversación y mejora el contacto humano. Por ejemplo: salude, despídase, diga siempre: por favor, gracias o muchas gracias.

### **3.9.Gane tiempo**

Atienda el teléfono antes del tercer timbrazo. Si promete volver a llamar hágalo a la hora convenida.

### **3.10. Identifíquese**

El identificarse personaliza la conversación y le da confianza al usuario. Por ejemplo: “buenos días, Recursos Humanos, le atiende... (Dar nombre)”.

## **4. ALGUNAS FRASES PARA RECIBIR LLAMADAS**

### **4.1.Recibir**

“Buenos días”... (Tardes o noches)

“¿En qué le puedo servir?”

### **4.2.Orientar**

“¿En qué le puedo ayudar?”

### **4.3.Hacer esperar**

“Le ruego esperar un momento”.

“En este momento estoy atendiendo a otro usuario, por favor, espere un momento”.

### **4.4.Despedida**

“Le agradezco su llamada. Que tenga un buen día”.

“Le agradezco su tiempo. Que tenga un buen día”.

## **5. PARA DEJAR UN MENSAJE, USTED SIEMPRE DEBE RECOPIRAR LOS SIGUIENTES DATOS**

### **5.1.Destinataro**

“Es un mensaje para...”

### **5.2.Quién llama**

Nombre de la persona que deja el mensaje

### **5.3.El objeto de la llamada**

“Es con respecto a...”

### **5.4.Seguimiento**

Cuál de los dos llamará al otro.

### **5.5.Dónde y cuándo**

Cuándo y a qué número volverá a llamar usted.

## **6. CENTRAL TELEFÓNICA**

### **6.1.Recepción de llamadas**

Buenos días (tardes o noches), clínica de especialidades ‘La Salud’, le atiende...(nombre de la persona). ¿En qué le puedo servir? (Sonría cuando contesta el teléfono, quien llama lo notará en la voz).

Si el usuario solicita que se le comunique con alguna extensión, se debe de contestar cortésmente: ¡con mucho gusto!

### **6.2.Si la extensión está ocupada**

La extensión que solicitó está ocupada en este momento. ¿Desea hablar con alguna otra persona, o dejar algún mensaje?

Si el usuario pide hablar con otro persona o dejar un mensaje, se debe responder en forma amable: si con mucho gusto le comunico de inmediato o con mucho gusto dígame su mensaje

### **6.3.Si nadie contesta**

No diga “no contestan” o “no hay nadie”, diga: “la extensión que solicitó está fuera de servicio en este momento, o está ocupada. Puedo transferirle la llamada a la extensión “x” de ese departamento. Si es así, pase la llamada, explicando la situación a la persona que va a retomar la llamada.

Si el usuario desea exclusivamente con una persona, se debe de agregar: si desea me puede dejar su mensaje.

#### **6.4.A un usuario que espera en línea**

Gracias por esperar. Por favor disculpe la demora. Ya se desocupó esa extensión. Lo comunico de inmediato.

#### **6.5. Resto de extensiones**

##### **6.5.1. Al contestar**

Levante el teléfono a más tardar al tercer timbrado, aunque no sea su teléfono. No deje al usuario esperando. Los usuarios pierden la paciencia y pueden ponerse de mal humor y generar inconformidad.

##### **6.5.2. Frases de apertura**

Tan pronto lo levante inicie saludando en forma corta pero cortés: “Buenos días” (tardes o noches) y luego identifique de inmediato a su departamento, programa u órgano desconcentrado del Ministerio, agregue de seguido “le atiende... (Nombre de la persona), diga el nombre claramente para que su interlocutor pueda escucharlo y entenderlo bien, termine diciendo “.en qué le puedo servir”.

##### **6.5.3. Cómo dirigirse al usuario**

- Señor, señora, señorita
- El nombre del usuario usando primero el don o doña. Se usa solamente el nombre si ya se conocen y tienen cierto nivel de confianza. Use el sentido común. Nunca use apodos.
- Muestre ganas de ayudar y ¡ayude!
- Escuche con interés, concentrado.
- Evite discusiones y negativismos.
- Hable con calma y tono agradable.
- Verifique que le está entendiendo.

- No tutee al usuario.

#### 6.5.4. Frases de cierre

Recuerde despedirse agradeciendo al usuario la oportunidad de servirlo.

#### 6.6. Uso de los teléfonos de la clínica por parte de sus clientes internos.

Los teléfonos del Call Center de clínica de especialidades ‘La Salud ’no deben usar los funcionarios para atender asuntos personales, salvo en casos urgentes o indispensables. Lo anterior para no obstaculizar llamadas de posibles usuarios que necesiten comunicarse con el ministerio.

### 7. PRESUPUESTO

**Tabla No. 25** Presupuesto Call Center

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Línea telefónica	Unidad	2	--	0
Kit de teléfonos	Unidad	7	20	140
Adecuación de la oficina para call center	Unidad	1	300	300
Mobiliario para oficina de call center	Unidad	1	300	300
Instalación de la red	Unidad	1	250	250
Equipo de computo	Unidad	1	800	800
Útiles de oficina	Unidad	1		40
			<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>1830</b>

**Elaborado por:** La Autora.

## 8. CRONOGRAMA

**Tabla No. 26** Cronograma de actividades implementación Call Center.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES				
ACTIVIDADES	MES			
	SEM I	SEM II	SEM III	SEM IV
Capacitación al personal sobre el uso adecuado del call center	X			
Contratación a un técnico experto en instalación de redes y sistemas.	X			
Adecuación de la oficina para el funcionamiento del call center	X	X		
Adquisición de equipos y materiales	X			
Instalación del sistema del call center de la clínica de Especialidades La Salud		X	X	
Selección y/o contratación de una persona en calidad de operadora del call center	X	X		
Prueba del sistema call center de la clínica			X	
Inauguración e inicio de operación del call center				X

**Fuente:** Call Center Clínica La Salud

**Elaborado por:** Noemí Villa.

### **4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Luego del estudio realizado al área de servicio al cliente, se determinaron 4 estrategias las mismas que mejorarán la atención al cliente en la Clínica de Especialidades “La Salud” de la Ciudad e Riobamba.

El servicio al cliente en la clínica de especialidades “La Salud” se verá afectada positivamente con la aplicación de las estrategias planteadas en la presente investigación, se espera un incremento de la cartera de clientes satisfechos.

Mediante la aplicación de la estrategia de Capacitación, el talento humano de la Clínica estará apto para aplicar técnicas y métodos de servicio al cliente, mejorando las relaciones interpersonales e interinstitucionales, estableciendo mejoras durante la prestación del servicio de salud.

La estrategia Manual de Servicio al Cliente, servirá de guía para brindar un adecuado servicio al cliente, este documento es de uso exclusivo de la clínica y contiene los procedimientos que se deben seguir por parte del personal hacia los usuarios de los servicios de salud.

A través del Buzón de Sugerencias se abre un espacio para que los clientes participen con sus opiniones y sugerencias para poder mejorar el servicio, esta es un alternativa muy importante ya que nos permite mantener comunicación confidencial entre el servidor y el usuario, por tanto si se mejorará el servicio al cliente con la aplicación de esta estrategia.

El centro de recepción y emisión de llamadas denominado Call Center de la clínica de Especialidades La Salud, es un canal de comunicación de doble vía que permite mantener contacto entre los operadores de la clínica y los clientes y viceversa, siendo el servicio de salud urgente esta estrategia facilitará la obtención de una cita médica sin necesidad de acudir a la clínica.

## **CONCLUSIONES**

Al culminar la investigación en la Clínica de Especialidades “La Salud” se llegó a las siguientes conclusiones:

- La teoría sustentada en los temas de atención al cliente fortalecen las herramientas para la construcción de políticas institucionales como medio para una adecuada gestión y oferta de los servicios de la clínica dirigidos hacia los clientes.
- El personal de la clínica tiene deficiencias en el conocimiento sobre temas de cómo brindar una adecuada atención al cliente.
- La clínica no cuenta con estrategias y herramientas para una gestión adecuada de la atención y servicio al cliente.
- La implementación del buzón de quejas y sugerencias recolectará las inquietudes de los usuarios de la Clínica de Especialidades “La Salud”.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la junta directiva implementar las estrategias desarrolladas en el presente estudio a fin de conseguir mejorar la atención al cliente en la clínica la salud.
- Se recomienda realizar las reformas al manual de atención al cliente por lo menos cada dos años.
- Se debe evaluar el funcionamiento del call center y el buzón de sugerencias de forma permanente, para detectar posibles fallas y corregir su funcionamiento.
- Se sugiere a los directivos de la Clínica la implementación de políticas referentes al mejoramiento continuo en la atención y servicio al cliente.
- Se recomienda dar seguimiento y control a las estrategias de mejoramiento en la atención al cliente propuestas en el presente estudio.

## **Bibliografía**

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México DF: Cengage Learning Editores.

Hillier, F. (2007). *Introducción a la Investigación de Operaciones*. México: Mc Graw Hill.

Münch, L. (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson.

Mullins, J. W., Walker, O. C., Boyd, H., & Larreche, J.-C. (2005). *Administración de Marketing*. México: Mc Graw Hill.

Vicente, M. (2009). *Marketing y Competitividad*. Buenos Aires: Prentice Hall- Pearson Education.

Whellen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Prentice Hill.

Blake, O. (1997) *La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones*. Ediciones Macchi. Argentina., 2da Edición.

## **LINKOGRAFÍA**

### **NORMATIVAS: LEY ORGÁNICA DE LOS DERECHOS DEL CONSUMIDOR**

<http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/Ley-Org%C3%A1nica-de-Defensa-del-Consumidor.pdf>

2014-04-05

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/8principiosgestioncalidaiso9000/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/8principiosgestioncalidaiso9000/)

2014-04-05

### **FRANCOIS GONDRAND (1978) “PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA”**

<http://talentosreunidos.com/2012/03/12/el-buzon-de-sugerencias/>

2014-04-05

Monografías.com

<http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml#ixzz32kbJoTJV>

2014-04-05

<http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml#biblio#ixzz3694mDLG>

2014-04-05

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2014/buzon-queja-virtual.html>

2014-04-05

## ANEXOS

### Anexo No. 1

#### CLINICA LA SALUD ENCUESTA CLIENTE INTERNO

**Objetivo:** Conocer las áreas en la que existe deficiencia con relación a la atención al cliente.

1. ¿Considera usted que el ambiente laboral en la clínica es?  
Bueno   
Malo
2. ¿Las relaciones interpersonales entre quienes trabajan en la clínica es?  
Excelente   
Muy buena   
Buena   
Mala
3. ¿Usted, ha recibido capacitación para brindar a atención al cliente?  
SI   
NO
4. ¿Considera usted que el cliente es lo primero?  
SI   
NO
5. ¿Conoce Usted los tipos de clientes a los que atiende con frecuencia?  
SI   
NO
6. ¿Existen estrategias para mejorar la atención al cliente cuál de ellas conoce?  
Manual de atención al cliente  Capacitación   
Call Center   
Buzón de sugerencias  Exposiciones
7. ¿Considera usted que la aplicación de estrategias mejoraría la atención al cliente en la clínica?  
Si

No

8. ¿Ud. estaría dispuesta a capacitarse en temas de atención y servicio al cliente?

SI

NO

9. ¿Luego de capacitarse en atención al cliente usted estaría dispuesta a un cambio de actitud para un mejor servicio al cliente?

Si

No

10. ¿Qué nivel de importancia cree usted que tiene el cliente para la clínica?

Alto

Medio

Bajo

Anexo No. 2

**CLINICA LA SALUD**  
**ENCUESTA CLIENTE EXTERNO**

**Objetivo:** Determinar el nivel de satisfacción por la atención recibida en la clínica de especialidades La Salud.

**1. ¿Cuál fue el tiempo que esperó usted para recibir atención?**

- 5 minutos
- 10 minutos
- 20 minutos
- 30 Minutos o mas

**2. ¿En qué área de la clínica cree usted que se debe mejorar la atención al cliente?**

- Trato de la recepción
- Trato personal médico
- Trato en el laboratorio
- Trato Personal de enfermería

**3. ¿La atención del personal de la clínica es?**

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular

**4. ¿Considera adecuados los horarios de atención que actualmente tiene la clínica?**

- Si
- No

**5. ¿La información que recibió por parte del personal de la clínica fue?**

- Muy bueno
- Bueno
- Malo
- Regular

**6. ¿Conoce usted si existe un buzón para hacer conocer sus quejas y reclamos por mala atención por parte del personal de la clínica?**

Si

No

**7. ¿Usted ha solicitado alguna vez atención o turno vía telefónica?**

Si

No

**8. ¿Qué le gustaría que cambie para mejorar la atención dentro de la clínica?**

Trato cordial del personal

Señalización de la clínica

Intimidad y reserva de la información del paciente

**9. ¿A través de que medio le gustaría ser informada/o sobre los servicios de la clínica?**

Material impreso  Televisión

Radio  Prensa

**10. ¿Si la atención al cliente mejoraría en la clínica, usted recomendaría nuestros servicios?**

Si

No

### Anexo No. III

#### Fotos Clínica de Especialidades “La Salud”

