



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

AUTOR: VELARDE ZAMBRANO, ÉRIKA FERNANDA

**TEMA: MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNIDADES DE SALUD
DE SEGUNDO NIVEL, CASO: CLÍNICA GINECOMAST S.A.**

DIRECTOR: DR. SEGUNDO CARGUA

CODIRECTOR: ING. MARCELO TERÁN

SANGOLQUÍ, OCTUBRE 2014

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CERTIFICADO

Dr. Segundo Cargua

Ing. Marcelo Terán

CERTIFICAN

Que el proyecto de grado denominado “**MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNIDADES DE SALUD DE SEGUNDO NIVEL, CASO: CLÍNICA GINECOMAST S.A. PARA EL AÑO 2014**”, realizado por Érika Fernanda Velarde Zambrano, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas en la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

Dado que el tema es aplicativo a la realidad empresarial de la empresa sujeta a estudio o a cualquier otra que requiera un estudio similar, se recomienda su publicación.

El trabajo en mención consta de un documento empastado y disco compacto (CD), el cual contiene archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a Velarde Zambrano Érika Fernanda que lo entregue al Econ. Juan Carlos Erazo, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería Comercial modalidad presencial.

Sangolquí, Octubre 2014.

Dr. Segundo Cargua
DIRECTOR

Ing. Marcelo Terán
CODIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Érika Fernanda Velarde Zambrano

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “**MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNIDADES DE SALUD DE SEGUNDO NIVEL, CASO: CLÍNICA GINECOMAST S.A. PARA EL AÑO 2014**”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Siendo este trabajo de mi autoría, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Octubre 2014.

Érika Fernanda Velarde Zambrano

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

AUTORIZACIÓN

Yo, Érika Fernanda Velarde Zambrano,

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, la publicación en la Biblioteca Virtual de la Institución, el proyecto de grado denominado “**MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNIDADES DE SALUD DE SEGUNDO NIVEL, CASO: CLÍNICA GINECOMAST S.A.**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Octubre 2014.

Érika Fernanda Velarde Zambrano

DEDICATORIA

Se lo dedico a Dios, que si él conmigo quién contra mí.

A mi padre por cada lección que me ha dado en mi vida, por enseñarme que ante Dios de rodillas y ante el mundo SIEMPRE de pie, por su nobleza que formó mi carácter y la fortaleza para no quebrantar jamás mis valores.

A mi madre Ceci Zambrano por enseñarme a ver diferente la vida, demostrarme que el cielo no es límite, amar sin condición y por sobre todo que con su ejemplo, me preparó para ser la mujer que ahora soy.

A mi hermano, que alguna vez me preguntaron ¿qué fue lo mejor que me pasó en la vida? Ariel Velarde, fue y será mi eterna respuesta.

Que por cada uno de ellos soy capaz de hacer lo que sea por ser parte de su felicidad, al Señor (r) Crnel. Jorge Vergara quien desde el primer instante supo confiar y apostar por mí aun cuando ni siquiera yo lo hubiese hecho y a un extraordinario ser humano, a ti Vido a quien le debo gran parte de mi profesión, por haber sabido invertir en mí, entregarme de su incansable sabiduría y estar ahí siempre que lo necesito.

Con amor, admiración y cariño

ÉRIKA F. VELARDE ZAMBRANO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Director Dr. Segundo Cargua y a mi Codirector Ing. Marcelo Terán, por volverme más fuerte, y a todos los seres que fueron parte de esto, que son una bendición en mi vida

Infinitamente agradecida

ÉRIKA F. VELARDE ZAMBRANO

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xv
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
<i>1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL SECTOR DE LA SALUD</i>	<i>1</i>
<i>1.1 SERVICIO EN EL SECTOR DE LA SALUD</i>	<i>2</i>
<i>1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA</i>	<i>3</i>
<i>1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</i>	<i>4</i>
<i>1.4 OBJETIVOS</i>	<i>9</i>
<i>1.4.1 OBJETIVO GENERAL</i>	<i>9</i>
<i>1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	<i>9</i>
<i>1.5 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</i>	<i>9</i>
<i>1.5.1 RAZÓN SOCIAL</i>	<i>9</i>
<i>1.5.2 TIPO DE ORGANIZACIÓN</i>	<i>9</i>
<i>1.5.3 SECTOR DE LA INDUSTRIA</i>	<i>10</i>

1.5.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	11
1.5.5 HISTORIAL DE CLIENTES	11
1.5.6 COBERTURA DE MERCADO	12
1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	13
1.7 METODOLOGÍA.....	14
1.8 UBICACIÓN.....	16
CAPÍTULO II.....	17
MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 TEORÍAS DE SOPORTE	17
2.1.1 CONCEPTOS.....	19
2.2 ESTUDIOS RELACIONADOS.....	23
2.3 ANÁLISIS COMPARATIVO.....	25
CAPÍTULO III.....	31
INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	31
3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA O EXPLORATORIA	31
3.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA O CONCLUYENTE	32
3.3 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.5.1 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.5.1.1 MÉTODO DEDUCTIVO	33
3.5.1.2 MÉTODO INDUCTIVO.....	33
3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.6.1 TÉCNICA DOCUMENTAL	34
3.6.2 TÉCNICA DE CAMPO	34
3.6.2.1 OBSERVACIÓN DE CAMPO.....	34
3.6.2.1.1 INFORME DE OBSERVACIÓN DE CAMPO	35
3.6.2.2 ENCUESTA.....	37
3.6.2.2.1 ENCUESTA PILOTO.....	38
3.6.2.2.2 INFORME DE CAMBIOS SOBRE LA ENCUESTA	41

3.6.2.2.3 ENCUESTA DEFINITIVA	45
3.6.2.3 ENTREVISTA DIRECTIVOS Y EXPERTOS.....	47
3.6.2.4 RESUMEN DE LA ENTREVISTA A EXPERTOS	48
3.7 MUESTREO PROBABILÍSTICO.....	51
3.7.1 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....	51
3.7.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	52
3.7.3 CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	53
3.8 MATRIZ CODIFICACIÓN DE INFORMACIÓN	54
3.9 EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
3.9.1 RECOPIACIÓN DE DATOS	58
3.9.2 PROCESAMIENTO DE DATOS.....	58
3.9.2.1 ANÁLISIS UNIVARIADO	58
3.9.2.2 ANÁLISIS BIVARIADO	76
3.9.3 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	87
CAPÍTULO IV	89
ANÁLISIS DEL SERVICIO	89
4. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	89
4.1 PERFIL DEL PACIENTE/CLIENTE.....	91
4.1.1 EXPECTATIVAS, PERSPECTIVAS Y NECESIDADES DEL USUARIO ACERCA DEL SERVICIO.....	92
4.1.1.1 NECESIDADES DEL USUARIO	92
4.1.1.2 EXPECTATIVAS DEL USUARIO.....	97
4.1.1.3 PERCEPCIÓN DEL USUARIO.....	104
4.2 EXPERIENCIA DEL SERVICIO	106
4.3 REQUERIMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS.....	112
4.4 COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE.....	114
4.5 ANÁLISIS DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	116
CAPÍTULO V	118
OFERTA DEL SERVICIO Y ESTRUCTURA DEL SERVICIO.....	118
5.1 OFERTA DEL NEGOCIO DE SERVICIOS.....	118

5.2 EVIDENCIA FÍSICA Y AMBIENTE DE SERVICIO.....	118
5.2.1 PAPEL ESTRATÉGICO DE LA EVIDENCIA FÍSICA	118
5.2.2 DESARROLLO DE SERVIPANORAMAS.....	120
5.2.3 LINEAMIENTOS PARA UNA ESTRATEGIA DE EVIDENCIA FÍSICA	121
5.2.4 TÁCTICAS ESPECÍFICAS PARA CREAR ATMÓSFERA DE SERVICIO	122
5.4 NORMAS DEL SERVICIO.....	127
5.4.1 DEBERES Y DERECHOS DEL PACIENTE Y EL EQUIPO MÉDICO DENTRO DE LAS UNIDADES DE SALUD	128
5.4.2 NORMA DE SERVICIO AL CLIENTE	130
5.4.3 NORMA ISO (Internacional Organization for Standardization) 9001: 2000 ATENCIÓN AL CLIENTE .	131
5.5 INNOVACIÓN Y DISEÑO DEL SERVICIO	135
5.5.1 PROPUESTAS PARA EL SERVICIO AL CLIENTE.....	135
5.5.1.1 PROPUESTA PARA COACHING LIFE Y ORGANIZACIONAL	135
5.5.1.2 PROPUESTA DE BANCO DE LECHE HUMANA.....	137
5.5.1.3 PROPUESTA DE ATENCIÓN AL CLIENTE VÍA TELEFÓNICA.....	142
5.5.2 CICLO BÁSICO DEL SERVICIO	146
5.5.3 GRÁFICO DEL CICLO BÁSICO DEL SERVICIO AL CLIENTE	153
5.5.4 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE EN LA CLÍNICA	154
5.5.5 RECUPERACIÓN DEL SERVICIO.....	154
CAPÍTULO VI.....	156
ESTRATEGIAS DE TALENTO HUMANO	156
6.1 EL PAPEL DE LOS EMPLEADOS EN LA ENTREGA DEL SERVICIO	156
6.2 ENTREGA DEL SERVICIO	158
6.2.1 TRIÁNGULO DE SERVICIOS.....	158
6.2.2 TRIÁNGULO DE MARKETING DE SERVICIOS INVERTIDO.....	161
6.2.3 INTERMEDIARIOS	162
6.2.4 CANALES ELECTRÓNICOS.....	163
6.3 ESTRATEGIAS INDIVIDUALES PARA EL SERVICIO	163
6.3.1 LENGUAJE CORPORAL	165
6.3.2 TONO DE VOZ.....	168
6.3.3 ETIQUETA TELEFÓNICA.....	170

6.4 ENTRENAMIENTO EN SERVICIO..... 173

6.5 RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS..... 176

CAPÍTULO VII 178

COMUNICACIÓN DEL SERVICIO 178

7.1 ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD DEL SERVICIO 178

7.2 ESTRATEGIAS DE RELACIONES PÚBLICAS..... 180

7.3 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DE VENTAS 181

CAPÍTULO VIII 183

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 183

8.1 CONCLUSIONES 183

8.2 RECOMENDACIONES 184

BIBLIOGRAFÍA..... 187

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Portafolio de servicios de la Clínica de Especialidades Ginecológicas	11
Cuadro 2. Matriz de cambios sobre la encuesta piloto/definitiva	41
Cuadro 3. Entrevista Directiva de la Clínica de Especialidades Ginecológicas	47
Cuadro 4. Resumen de la Entrevista Directiva de la Clínica de Especialidades Ginecológicas	48
Cuadro 5. Matriz de necesidades y codificación de información	54
Cuadro 6. Matriz de necesidades básicas del paciente/clientes	95
Cuadro 7. Brechas de la experiencia del servicio	106
Cuadro 8. Cuadro comparativo de servicios actuales y nuevos propuestos para la Clínica de Especialidades Ginecológicas.	113
Cuadro 9. Matriz de factores de ambiente de la Clínica	126
Cuadro 10. Matriz de elementos de evidencia física.....	127
Cuadro 11. Deberes del paciente.....	128
Cuadro 12. Derechos del paciente.....	128
Cuadro 13. Derechos adicionales del paciente.....	129
Cuadro 14. Deberes y derechos del Equipo Médico.....	129
Cuadro 15. Propuesta de coaching life y organizacional	135
Cuadro 16. Descripción de la propuesta de coaching en la Clínica	136
Cuadro 17. Banco de leche para la Clínica de Especialidades Ginecológicas.....	137
Cuadro 18. Procedimiento del banco de leche humana	138
Cuadro 19. Procesamiento Banco de Leche para la Clínica de Especialidades Ginecológicas.....	140
Cuadro 20. Atención telefónica para la Clínica de Especialidades Ginecológicas.....	142
Cuadro 21. Matriz de estrategias para recursos humanos para entrega del servicio.....	164

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de ishikawa problema central.....	8
Figura 2. Organigrama Funcional Clínica de Especialidades Ginecológicas "GINECOMAST S.A"	13
Figura 3. Ubicación de La Clínica de Especialidades Ginecológicas "GINECOMAST S.A"	16
Figura 4. Formato de encuesta piloto.....	40
Figura 5. Encuesta definitiva.....	46
Figura 6. Pirámide de Maslow	94
Figura 7. Zona de Tolerancia	99
Figura 8. Factores que influyen en el servicio deseado y predicho.	103
Figura 9. Dimensiones de la percepción de los clientes de la Clínica	105
Figura 10. Modelo de brechas de la calidad del servicio	112
Figura 11. Cadena de utilidad de servicio de la Clínica de Especialidades Ginecológicas.....	117
Figura 12. Desarrollo de servipanoramas.....	121
Figura 13: Ciclo básico del servicio al cliente	153
Figura 14. Triángulo del marketing de servicios	160
Figura 15.Triángulo del marketing de servicios invertido	161
Figura 16. Propuesta para la fachada de la página web de la Clínica de Especialidades Ginecológicas.....	178
Figura 17. Propuesta para cuenta de la Clínica de Especialidades Ginecológicas en Twitter	179
Figura 18. Propuesta para la Clínica de Especialidades Ginecológicas cuenta en Facebook	180

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. PREG. 1: EDAD	59
Gráfico 2. PREG.2: GÉNERO	60
Gráfico 3. PREG.3: ESTADO CIVIL.....	61
Gráfico 4. PREG.4: PROFESIÓN	62
Gráfico 5. PREG.5: SECTOR DÓNDE VIVE	63
Gráfico 6. PREG 6: ¿Le gustaría que se mejore la atención del servicio al usuario?.....	64
Gráfico 7. PREG. 7: ¿Qué calificación le daría a las instalaciones de la Clínica?	65
Gráfico 8. PREG.8: ¿Cuál es la dificultad que usted encuentra en la toma de un turno?.....	66
Gráfico 9. PREG.9: ¿Qué tiempo le tomó esperar su turno?	67
Gráfico 10. PREG.10: ¿Cómo calificaría la calidad de atención del servicio en la Clínica?	68
Gráfico 11. PREG.11: ¿La información que recibió sobre el tratamiento fue?	69
Gráfico 12. PREG. 12: ¿Después de su cita usted recibe post-consulta?	70
Gráfico 13. PREG. 13: ¿La atención en el servicio que recibió por parte del personal fue?	71
Gráfico 14. PREG. 14: ¿Según su criterio al personal de la Clínica le hace falta?.....	72
Gráfico 15. PREG. 15: ¿Por qué medio le gustaría conocer acerca de los servicios?	73
Gráfico 16. PREG. 16: ¿Cómo calificaría el diseño e información de la página web de la Clínica?	74
Gráfico 17 ¿Volvería a consultar y a utilizar los servicios de la Clínica?	75
Gráfico 18. Género (Preg.2) x Sector donde vive (Preg.5).....	76
Gráfico 19. Edad (Preg.1) * ¿Le gustaría que se mejore la atención del servicio? (Preg.6)	77
Gráfico 20. ¿Cuál es la dificultad que usted encuentra en la toma de un turno? (Preg.8) * ¿Qué tiempo le tomó esperar su turno para ser atendido? (Preg.9)	79

Gráfico 21: ¿Cómo calificaría la calidad de atención del servicio en la Clínica? (Preg.10) * ¿La información que recibió sobre el procedimiento o tratamiento fue? (Preg.11).....	81
Gráfico 22. ¿La atención en el servicio que recibió por parte del personal de la Clínica fue? (Preg.13) * ¿Volvería a consultar y utilizar los servicios de la Clínica? (Preg.17).....	83
Gráfico 23. ¿Cuál es la dificultad que usted encuentra en la toma de un turno? (Preg.8) * ¿Después de su cita médica usted recibe post-consulta? (Preg.12)	84
Gráfico 24. ¿Cómo calificaría la calidad de atención del servicio en la Clínica? (Preg.10) * ¿Según su criterio al personal de la Clínica le hace falta? (Preg.14)	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Pacientes egresados de la clínica de especialidades ginecológicas "Ginecomast S.A."	11
Tabla 2. Población Objeto de Estudio.....	51
Tabla 3. PREG.1: EDAD	59
Tabla 4. PREG.2: GÉNERO	60
Tabla 5. PREG.3: ESTADO CIVIL.....	61
Tabla 6. PREG.4: PROFESIÓN	62
Tabla 7. PREG.5: SECTOR DONDE VIVE	63
Tabla 8. PREG 8: ¿Le gustaría que se mejore la atención del servicio al usuario?	64
Tabla 9 PREG. 7: ¿Qué calificación le daría a las instalaciones de la Clínica?	65
Tabla 10 PREG: 8 ¿Cuál es la dificultad que usted encuentra en la toma de un turno? ..	66
Tabla 11. PREG.9: ¿Qué tiempo le tomó esperar su turno?	67
Tabla 12 PREG.10: ¿Cómo calificaría la calidad de atención del servicio en la Clínica?	68
Tabla 13. PREG.11: ¿La información que recibió sobre el tratamiento fue?	69
Tabla 14. PREG. 12: ¿Después de su cita usted recibe post-consulta?.....	70
Tabla 15. PREG. 13: ¿La atención en el servicio que recibió por parte del personal fue?	71
Tabla 16. PREG. 14: ¿Según su criterio al personal de la Clínica le hace falta?.....	72
Tabla 17. PREG. 15: ¿Por qué medio le gustaría conocer acerca de los servicios?	73
Tabla 18. PREG. 16: ¿Cómo calificaría el diseño e información de la página web de la Clínica?.....	74
Tabla 19. PREG. 17: ¿Volvería a consultar y a utilizar los servicios de la Clínica?	75
Tabla 20. Género (Preg.2) x Sector donde vive (Preg.5).....	76
Tabla 21. Edad (Preg.1) * ¿Le gustaría que se mejore la atención del servicio? (Preg.6).....	77
Tabla 22. ¿Cuál es la dificultad que usted encuentra en la toma de un turno? (Preg.8) * ¿Qué tiempo le tomó esperar su turno para ser atendido? (Preg.9)	78

Tabla 23: ¿Cómo calificaría la calidad de atención del servicio en la Clínica? (Preg.10) * ¿La información que recibió sobre el procedimiento o tratamiento fue? (Preg.11).....	80
Tabla 24. ¿La atención en el servicio que recibió por parte del personal de la Clínica fue? (Preg.13) * ¿Volvería a consultar y utilizar los servicios de la Clínica? (Preg.17).....	82
Tabla 25. ¿Cuál es la dificultad que usted encuentra en la toma de un turno? (Preg.8) * ¿Después de su cita médica usted recibe post-consulta? (Preg.12)	84
Tabla 26. ¿Cómo calificaría la calidad de atención del servicio en la Clínica? (Preg.10) * ¿Según su criterio al personal de la Clínica le hace falta?	85
Tabla 27. Matriz de dimensiones y atributos generales del servicio según la percepción del usuario.....	90

RESUMEN

En el año 1987 fue fundado el Instituto de Ginecología y Obstetricia en la Ciudad de Quito, más tarde se convierte en la Clínica de Especialidades Ginecológicas "GINECOMAST S.A". La cual es una Organización privada con fines de lucro, comprometida con velar por el bienestar de cada uno de sus pacientes con diferentes casos a la que acuden por tratamientos y procedimientos realizado por su equipo de Especialistas con alto grado de profesionalismo y ética que se manifiestan en cada una de sus funciones. El modelo de servicio al cliente para unidades de salud de segundo nivel, fue propuesto con el fin de promover el mejoramiento en la entrega del servicio que la Clínica ofrece tanto a los clientes internos como a los externos o personal, tomando en cuenta que el producto que se oferta es totalmente el servicio. De tal manera que se han añadido nuevos servicios y enfocado algunas estrategias en distintos aspectos que atiendan y cubran necesidades, interpreten percepciones y se sobre pasen las expectativas de los clientes. Generando valor al servicio y al personal que lo desempeña con proactividad y orden, formando una cultura corporativa determinada en valores y con un ambiente de diseño, confort y alicientes que guíen a la Clínica al cumplimiento de la calidad que se refleje en la satisfacción de los clientes y en la rentabilidad de la Organización.

PALABRAS CLAVES

SERVICIO AL CLIENTE

ATENCIÓN AL CLIENTE

CALIDAD DEL SERVICIO

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

NUEVO SERVICIO

ABSTRACT

In 1987 the Institute of Gynecology and Obstetrics was founded in the City of Quito, later it would become in the Gynecological Clinic Specialties "GINECOMAST SA". Which is a private organization committed in caring about the welfare of his patients with different treatments and procedures for each person, performed by the team of specialists with a marked professionalism and ethics that they show in each one of their functions. The model of customer service for second level health units, was proposed in order to promote improvement in the service that the clinic has to offer, both internal customers and external or staff, having in mind that the product that they offer is a fully service. So they added some new services and focused on new strategies that seek to solve different needs, interpret perceptions and expectations about passing customers. Generating value as well to the service as with the staff with proactivity and order, creating a particular corporate culture in values , with an environment of design, comfort and incentives that guides the Clinic to reach the quality that is reflected in the satisfaction customers and means profits for the organization.

KEYWORDS

CUSTOMER SERVICE

CUSTOMER

QUALITY OF SERVICE

CUSTOMER SATISFACTION

NEW SERVICE

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL SECTOR DE LA SALUD

"En Ecuador durante los últimos años ha surgido un mejoramiento de las condiciones de salud de la población: sin embargo, según los datos oficiales se registran todavía tasas elevadas de mortalidad neonatal, infantil, materna y general, así como deficiencias en infraestructura y recursos humanos, y elevadas consultas por morbilidad, entendiéndose que aun la población no adopta la cultura de la medicina preventiva. Los esfuerzos públicos y privados están en plena ejecución: campañas de prevención de enfermedades, investigaciones científicas y médicas para la cura de epidemias, mejoramiento de infraestructura física, apertura de hospitales, capacitaciones para mejorar la atención al paciente, etc. El giro más trascendental se evidencia sobre todo en el sector público, cuya información resalta el crecimiento del gasto del capital en especial entre los años 2008 y 2009 donde la proporción de dicho rubro sobrepasa el 7% del total del gasto, que se traduce en un monto de USD 145 millones en los dos años. Éstos se han invertido básicamente en la compra de equipos médicos para la infraestructura de salud de la nación, equipamiento que cabe mencionar no se había realizado en períodos anteriores. Respecto al gasto corriente, se puede destacar el aumento de este rubro en especial en el 2009 y 2010. El crecimiento de salarios del personal de servicio médico es significativo y vino acompañado con el incremento de las horas de servicio de los médicos, odontólogos y enfermeras de cuatro a ocho horas diarias, política que está enfocada en garantizar la atención del sistema público de salud las 24 horas del día en centros de atención de segundo y tercer nivel y al menos ocho horas en establecimientos de primer nivel de atención. Son muchos los ejemplos: mejoramiento y apertura de nuevos hospitales del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ampliación de cobertura del seguro social, entrega de medicación gratuita, presencia de hospitales móviles para brindar asistencia en los lugares inaccesibles, etc. En el área privada, sus avances se evidencian en la ampliación de su moderna

infraestructura, aumento de especialidades médicas, la adquisición de equipos y suministros hospitalarios totalmente automatizados y con tecnología de punta para así ofrecer tratamientos integrales. La presente publicación recoge importante información desde la historia de la medicina en el Ecuador, de la pluma del fallecido doctor Plutarco Naranjo; un análisis sectorial con datos claves de salud y recopila la información clave de las empresas protagonistas del sector y que a través de sus propuestas contribuyen a su desarrollo. Además, invita al lector a reflexionar sobre cómo mejorar los hábitos de salud por medio de actividades cotidianas como realizar deporte, dormir bien y una guía de servicios de salud." (Dueñas, 2012)

1.1 SERVICIO EN EL SECTOR DE LA SALUD

Hoy por hoy se han notado el surgimiento de algunas estrategias así como filosofías con el propósito de mejorar la competitividad y por ende la eficacia dentro de las organizaciones. Así se puede manifestar que una de las estrategias es el diseño de modelos de servicio al cliente que se podría objetar como una reingeniería, basada en un adecuado servicio y atención brindado al cliente tanto interno como externo, para de esta manera, efectuar las mejoras necesarias en la actualidad de rendimiento y efectividad acompañado de medidas críticas y objetivas para reflejar el cambio en el servicio mismo, la calidad que lo define y la satisfacción de quienes confían en las unidades médicas de segundo nivel.

El sector de la salud en América Latina y el Ecuador se ha visto muy especulado con el servicio en las unidades médicas en general, formando una controversia en la atención que éstos brindan desde los profesionales, instalaciones, infraestructura y seguridad lo que se hace un desafío de enfrentar actualmente y en las próximas generaciones en cuanto a la cobertura del sector sanitario y la salud.

Asumiendo que la población del Ecuador no está lo suficientemente preparada, capacitada y canalizada en una de las ramas de la medicina que es fundamental no sólo para las involucradas directamente sino a su vez a todos los individuos, siendo que la mujer es el principal ente para la reproducción humana, además de dar vida actualmente representan un buen porcentaje de cabeza de familias. Por lo tanto, es vital que se

realice una intervención en las áreas de ginecológica, obstetricia y mastología para determinar un cuidado severamente saludable y un inicio de una conciencia bien formada en los ciudadanos que atraigan resultados favorables para sí mismos y el país.

Las áreas anteriormente mencionadas se relacionan con el aparato genital femenino, mamas, aparato reproductor femenino, embarazos, el parto y las enfermedades que se pueden generar u ocasionarse en cada uno de éstos. Para de tal manera, se evalúe la calidad de vida de la mujer, utilizando vías y métodos de información que se den en el servicio que se entrega a las pacientes con una educación y orientación correctamente proporcionada por los profesionales de las áreas en cuestión para poder corregir, desmentir y dar respuesta precisas sobre mitos y tabúes en los órganos y su funcionamiento con los que muchas de las mujeres están ligadas y les da ese temor por empaparse de raíz con temas como los que se detallarán en este proyecto.

Se puede rescatar que uno de los temas de suma importancia es la gestación en las mujeres y el seguimiento del mismo, así como el enlace de el alumbramiento que se considera se debe contar con una atención médica especializada que cuente con los cuidados prenatales y necesarios para facilitar el derecho humano de ejercicio libre como es el acceso de una salud reproductiva confiable.

En la actualidad las mujeres cuentan con unidades médicas que contienen un gran avance tecnológico y un servicio de atención personalizada con profesionales de alta capacitación y experiencia como se conlleva en la Clínica de Especialidades Ginecológicas.

1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA

En Ecuador en la Ciudad Capital Quito, en el año 1987 fue fundado el Instituto de Ginecología y Obstetricia por la Dra. Sonia Carrillo especialista en Ginecología y Obstetricia además de infertilidad. Con la colaboración y disposición del Dr. Leopoldo Tinoco especialista en Ginecología, Obstetricia y Mastología. Ambos de Nacionalidad Ecuatoriana, con el fin de dar mejoras e innovar su negocio continuaron sus estudios en el Instituto Brasileño de Control del Cáncer en la ciudad de Sao Paulo, Brasil siendo que

en la Facultad de Medicina en el Hospital San José y Profamilia en la ciudad de Bogotá, Colombia realizaron las prácticas como parte de una ayuda humanitaria representando al País. Así llenos de conocimiento y con la visión de seguir creciendo y ampliando el Instituto de su procedencia que se encontraba ubicado en la calle Burgeois y Av. República, en sus inicios, para ofrecer otros servicios deciden comprar dos bienes inmuebles adecuarlos con tecnología de punta, según sus necesidades, y trasladarse junto con su personal médico especializado, quirófanos y otras áreas el que fue inaugurado en el año 2005. La Clínica GINECOMAST S.A en la nueva dirección y en la que actualmente permanece en la calle El Telégrafo Primero Oe1-129 y Av. La Prensa. Constituida legalmente como Sociedad Anónima.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Con la utilización de la técnica del Diagrama de Ishikawa o de Causa y Efecto también conocida como espina de pescado, se puede destacar entre las variables (espinas) y una columna vertebral como en enfoque del problema que se analizará.

El Diagrama de “Ishikawa” fue creado por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas interesado en mejorar el control de la calidad, tiene una similitud al esqueleto o Espina de Pescado. Se rige por una figura geométrica sea esta un triángulo o un rectángulo que vendría a ser la cabeza, una línea principal es tomada como la columna vertebral, y algunas líneas que se dirigen a la línea principal para formar un ángulo aproximadamente de 70° resultando como espinas principales. De éstas se desprenden un par de líneas adicionales que son las subespinas que se las aplican según el caso.

El planteamiento del problema surgió debido a la necesidad de conocer las causas y efectos que se presentan en la DEFICIENCIA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL SERVICIO que ofrece la Clínica de Especialidades Ginecológicas:

PERSONAL:

La gestión de los servicios con valor agregado, se ha convertido en una parte vital para incrementar la fidelidad y satisfacción de los clientes/pacientes

- ***La falta de motivación*** un personal sin incentivos (económicos, reconocimientos, méritos) no labora con todo el ímpetu dejando de involucrarse con la Clínica.
- ***La Monotonía*** en las actividades y funciones crean robotismo en el personal que combinado con un mal comportamiento proporcionan ***apatía*** al momento de entregar la atención necesaria en el servicio generando una falta de productividad.
- ***La capacitación del personal*** es vital para entregar un servicio de excelencia, por lo tanto, se tiene que estar actualizando los conocimientos y fortaleciendo las habilidades y destrezas de cada uno de los integrantes.

PROCESOS:

La gestión de procesos en los servicios de salud empodera a los profesionales en todas las áreas a brindar una mejor calidad de atención en el servicio.

- ***Procesos obsoletos*** entorpecimiento, cuellos de botella y duplicidad de funciones. La dirección no se preocupa por la prestación de servicios que da la Clínica de Especialidades Ginecológicas.
- ***Poco control de la calidad en la atención***, falta de predisposición de los directivos para el rediseño de procesos. No hay una apertura para una actualización de los mismos. Siendo retroactivos en la solución de problemas.
- ***La carencia en los procedimientos*** es una falta de monitoreo en las funciones del personal y la falta de administración moderna que organice los servicios en función de los intereses del paciente. Relacionando todos los procesos a la excelente atención ambulatoria, hospitalización, emergencia, otras áreas y sobretodo recepción.

MERCADEO:

Integrar el Marketing de Servicios en una unidad de salud es necesaria para promocionar y publicitar los servicios que se ofrecen e informar a los clientes por diferentes estrategias.

- ***El desconocimiento de las necesidades del cliente*** es un impedimento para entregar la atención esperada en el servicio al cliente.
- ***La falta de Publicidad*** evita promocionar con una campaña apropiada de la Clínica hacia los clientes permanentes y futuros obviando posicionarse en la mente de los usuarios sin aportar al crecimiento y desarrollo de la misma.
- ***Carece de un Departamento de Marketing*** que conlleva a que no se realicen estrategias para ser más competitivo en el mercado.

NORMATIVA:

Según el Ministerio de Salud del Ecuador toda unidad de salud de cualquier nivel debe regirse a la Norma Técnica para el procedimiento de Evaluación, Selección, Calificación y Adquisición de Servicios de Salud de la red Pública Integral de Salud y de la Red Privada Complementaria para su mejor desempeño en la atención de los servicios que se oferten para elevar el rendimiento profesional.

- ***Ineficiente reglamentación*** impide la viabilidad de la información en el personal y forma un desorden en cuanto a la organización interna de la Clínica. Se debe a la falta de investigación de las nuevas necesidades, requerimientos y expectativas que traen consigo los clientes que acudan.
- ***Organigrama disfuncional*** tiene una falta de diseño profesional y distribución de las áreas y altera el liderazgo en las funciones.
- ***Falta de planificación estratégica*** debido a que las actividades se las realizan de acuerdo al problema que se presenta y no de forma planificada de como se debe llevar una gestión.

SERVICIO:

Se considera que la atención que se brinda al cliente en el servicio es lo que afianza a la Clínica y estimula su regreso, además, de generar una praxis de referenciar a la unidad de salud por la satisfacción que se provocó durante la estancia en las instalaciones.

- ***El poco control de la calidad en la atención al cliente*** es una falta grave para la integridad de la Clínica y degrada el prestigio que se va formando, por lo tanto el orientar el control de la calidad es encaminar a la Organización a una atención de excelencia en el servicio.
- ***La poca satisfacción del cliente*** se ve reflejada en la falta de recomendación por parte de los clientes atendidos y la baja de retorno de uso de los diferentes servicios que ofrece la Clínica.
- ***Tiempo de espera excesivo*** en la Clínica no tienen un sistema de tratamiento de espera en cola, lo que produce incomodidad en los usuarios ya que pasa mucho tiempo hasta ser atendidos. Produciéndose deserción de clientes por la excesiva espera.

INFRAESTRUCTURA FÍSICA:

La imagen de las instalaciones de una unidad de salud debe considerar varios aspectos para que los usuarios se sientan cómodos y valorados.

- ***El Lobby Inconfortable*** ya que no llama la atención de que en el lugar se está prestando servicios de salud.
- ***La falta de un diseño de interiores apropiado*** determina que las instalaciones no incentivan al cliente menos cavando la imagen de la Clínica.
- ***Las áreas disfuncionales*** teniendo áreas subutilizadas y sobre utilizadas por lo que los espacios no son aprovechados en forma adecuada.

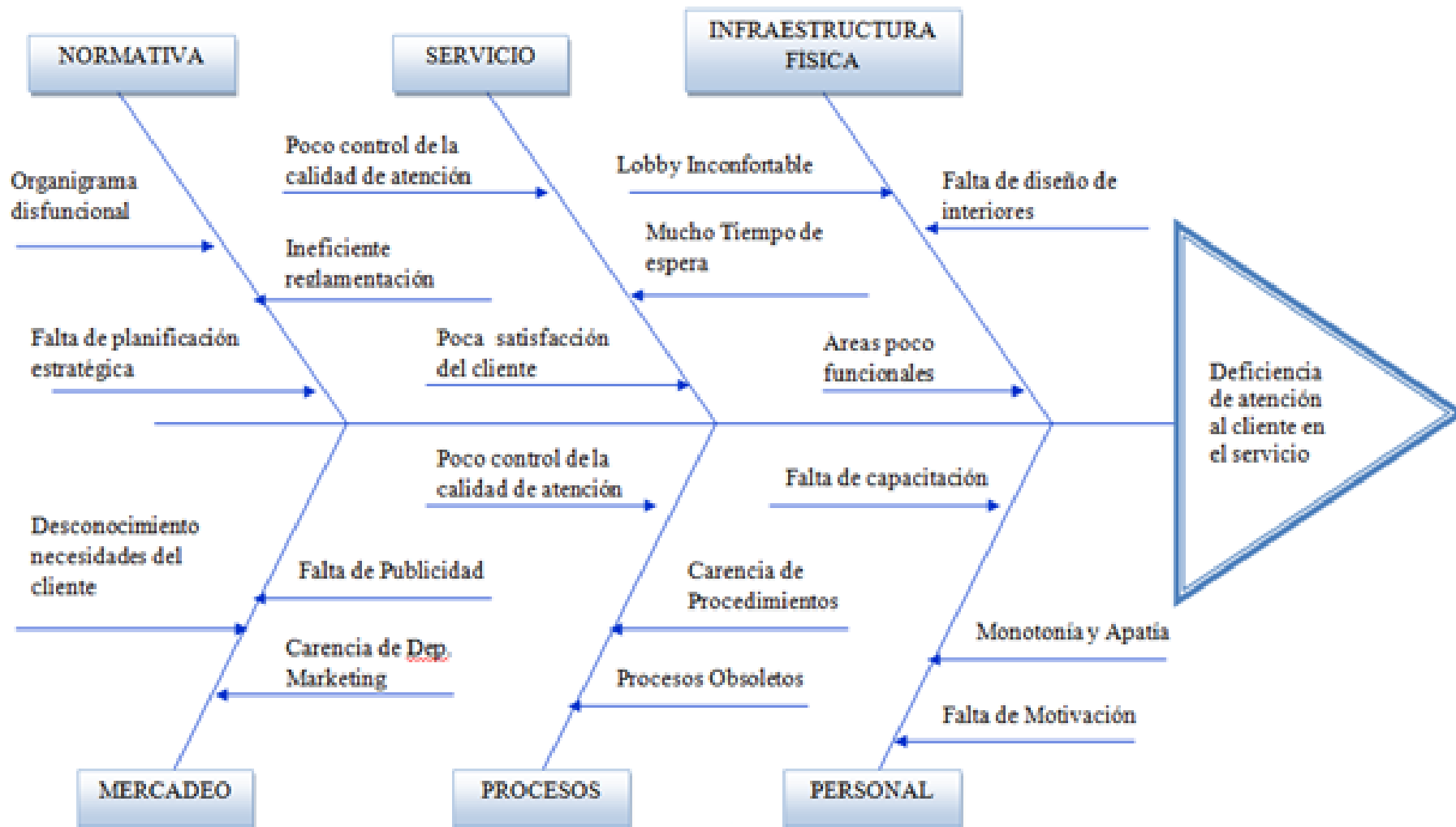


Figura 1. DIAGRAMA DE ISHIKAWA PROBLEMA CENTRAL

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de servicio de atención al cliente eficaz y profesional para la Clínica de Especialidades Ginecológicas GINECOMAST S.A que coadyuvé el crecimiento institucional y mejoramiento de la relación cliente - clínica en el año 2015 enfocado en la investigación de las principales necesidades de los usuarios para incrementar la calidad de la atención y la mejora de la satisfacción de los mismos.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las necesidades, requerimientos y expectativas del servicio que requiere el cliente para realizar propuestas de mejoramiento del mismo.
- Analizar la prestación del servicio actual que ofrece la Clínica de Especialidades Ginecológicas con el fin de determinar su gestión.
- Plantear la oferta del servicio al cliente planificando la estructura del mismo con el fin de optimizar el uso de los recursos en la Clínica y mejorar la calidad y calidez de la atención.
- Desarrollar estrategias de talento humano a fin de que sea más proactiva la prestación del servicio.
- Establecer los canales de comunicación del servicio para que la comunidad conozca acerca de los servicios prestados por la Clínica.

1.5 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.5.1 RAZÓN SOCIAL

GINECOMAST S.A. Clínica de Especialidades Ginecológicas

1.5.2 TIPO DE ORGANIZACIÓN

La Clínica de Especialidades Ginecológicas GINECOMAST S.A. es una organización PRIVADA CON FINES DE LUCRO.

1.5.3 SECTOR DE LA INDUSTRIA

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Rev. 4.0) actualizada en Julio del 2012 dentro de la Estructura esquemática por divisiones (Literal + Dos Dígitos) se acopla La Clínica de Especialidades Ginecológicas a la categoría Q86 de **ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA**. Esta división comprende actividades a corto y a largo plazo de hospitales generales o especializados, médicos, quirúrgicos, psiquiátricos o de rehabilitación de toxicómanos, destinados a estancias breves o prolongadas; sanatorios, preventorios, casas de salud con atención médica, asilos, instituciones hospitalarias para enfermos mentales, centros de rehabilitación, leproserías y otras instituciones sanitarias con instalaciones para alojamiento y que ofrecen servicios de diagnóstico y tratamiento médico a pacientes internos con alguna de una amplia gama de enfermedades. Abarca así mismo actividades de consulta y tratamiento de medicina general y especializada por médicos generalistas, especialistas y cirujanos. Se incluyen actividades de atención odontológica de carácter general o especializado y actividades de ortodoncia. Se incluyen además actividades de atención de salud que no realizan hospitales ni médicos, sino profesionales paramédicos legalmente facultados para tratar a pacientes.

Q861 ACTIVIDADES DE HOSPITALES Y CLÍNICAS.

Q8610 ACTIVIDADES DE HOSPITALES Y CLÍNICAS.

Q8610.0 ACTIVIDADES DE HOSPITALES Y CLÍNICAS.

- **Q8610.02** Actividades a corto y a largo plazo de clínicas del día, básicas y generales, es decir, actividades médicas, de diagnóstico y de tratamiento.
- **Q8610.04** Actividades a corto y a largo plazo de clínicas especializadas, es decir, actividades médicas, de diagnóstico y de tratamiento (clínicas para enfermos mentales, de rehabilitación, **para enfermedades infecciosas, de maternidad**, etcétera).
- **Q8610.05** Servicios de centros de **planificación familiar** que provee tratamientos médicos, como los de esterilización y de interrupción del embarazo, con alojamiento.

1.5.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Los servicios que actualmente ofrece la Clínica de Especialidades Ginecológicas son:

Cuadro 1. Portafolio de servicios de la Clínica de Especialidades Ginecológicas

ESPECIALIDADES	ATENCIÓN MÉDICA
Ginecología	Patología del tracto genital inferior
Patología Mamaria	Láser
Patología del Tracto Genital Inferior	Terapia del dolor
Menopausia	Laboratorio hormonal
Osteoporosis	Pruebas de Densitometría
Mastología y Obstetricia	Patología mamaria
	Osteoporosis

Fuente: Ginecomast S.A.

1.5.5 HISTORIAL DE CLIENTES


La Clínica de Especialidades Ginecológicas presta sus servicios a consumidores finales e instituciones privadas que tengan convenio con la misma como las aseguradoras y el convenio impuesto por el Estado con el IESS:

Tabla 1. Pacientes egresados de la clínica de especialidades ginecológicas "Ginecomast S.A."

TRIMESTRE: Julio/Agosto/Septiembre 2013	
Tipo de Paciente	No. Egresados
Consulta Externa	77
Hospitalizados	19
Ambulatorios	25

TRIMESTRE: Octubre/Noviembre/Diciembre 2013	
Tipo de Paciente	No. Egresados
Consulta Externa	63
Hospitalizados	24
Ambulatorios	17

TRIMESTRE: Enero/ Febrero/ Marzo 2014	
Tipo de Paciente	No. Egresados
Consulta Externa	41
Hospitalizados	17
Ambulatorios	31

CONTINÚA 

TRIMESTRE: Abril/Mayo/Junio 2014	
Tipo de Paciente	No. Egresados
Consulta Externa	40
Hospitalizados	13
Ambulatorios	22

Fuente: Ginecomast S.A.

1.5.6 COBERTURA DE MERCADO

Los servicios prestados por la Clínica de Especialidades Ginecológicas está a disposición de las pacientes de la ciudad de Quito, a la unidad de salud de segundo nivel acuden pacientes de todas las parroquias de Quito dentro de la Zona 9 según la Clasificación de las Zonas de la Nueva Organización Territorial del Sistema Nacional de Salud.

"El sistema de salud pública del país no se abastece para brindar atención a toda la población. De ahí que ciertas enfermedades y emergencias se refieren, mediante un convenio, a hospitales y clínicas privadas, sobre todo de Guayaquil y Quito.

En el documento de la Red Complementaria de Salud, emitido por el Ministerio de Salud y el IESS en el 2012, se establece que a estas casas de salud pueden acudir los afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y los pacientes que no pueden atenderse en el sector público por falta de camas, personal médico especializado y equipos tecnológicos." (Ministerio de Salud del Ecuador, 2014)

1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

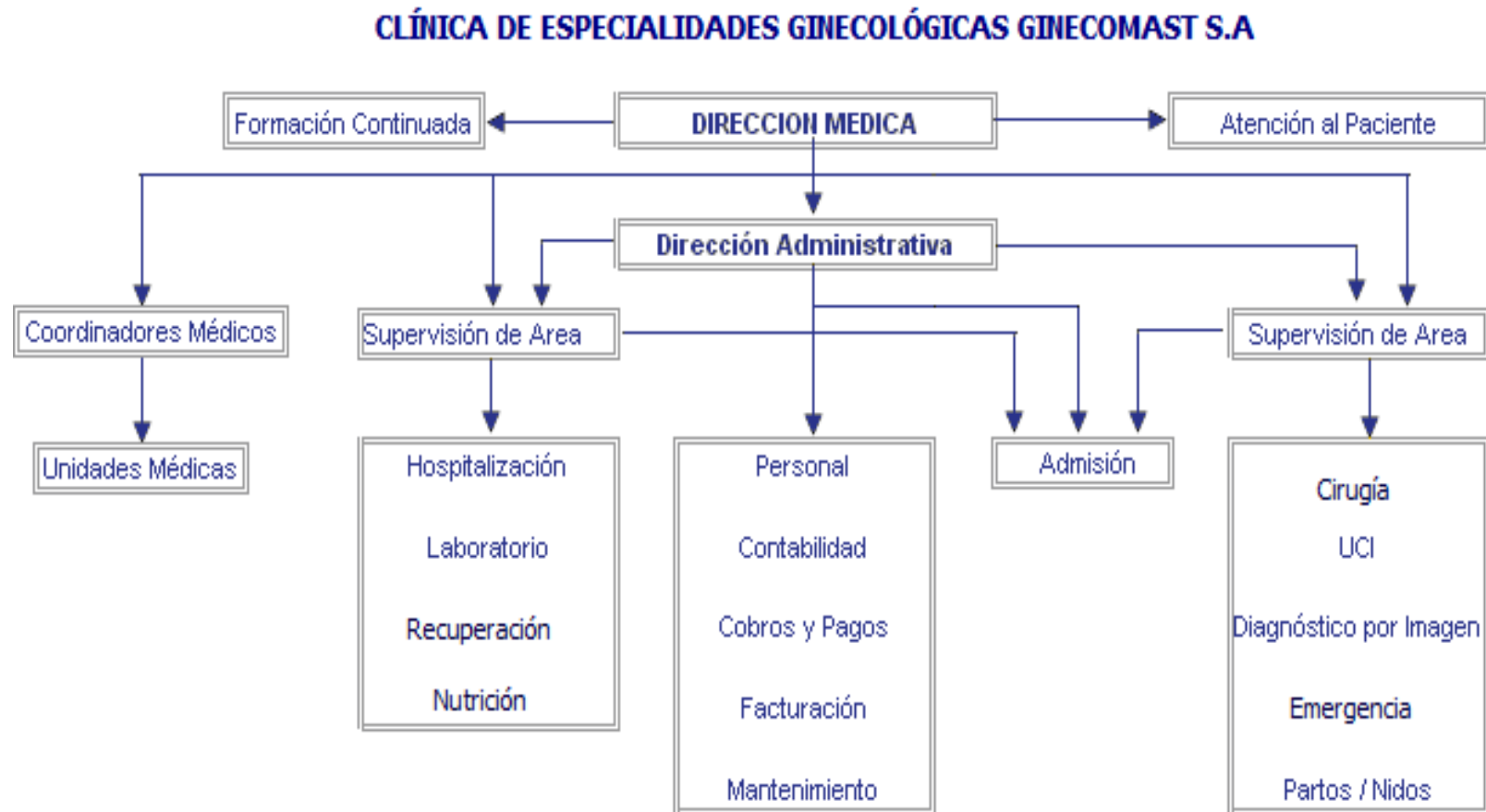


Figura 2. Organigrama Funcional Clínica de Especialidades Ginecológicas "GINECOMAST S.A"

Fuente: Ginecomast S.A

Es necesario que toda organización sea ésta de cualquier categoría cuente con un organigrama estructural que este diseñado profesionalmente de acuerdo a las áreas y funciones que vaya a desempeñar la empresa. Más aún una unidad de salud como es la Clínica de Especialidades Ginecológicas GINECOMAST. La estructura se considera importante y fundamento clave para motivar al personal a la competitividad y a la productividad resultando que la organización cumpla con sus metas y objetivos planteados. Lo que no se percibe en este organigrama (Figura 2) de la unidad de salud que no cuenta con varios departamentos fundamentales como: Marketing, Estadísticas, Asistencia Financiera, etc. Además, de no contar con "una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, cadena de mando, relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación". (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002)

1.7 METODOLOGÍA

Será utilizada una técnica de investigación de tipo no experimental, transeccional y descriptiva aplicada en campo en la que los sujetos expuestos no serán impuestos a estímulos fuera del contexto del tema así como de condiciones que alteren su conducta o el desempeño.

Serán observados en el entorno y en la realidad para tomar en cuenta detalles que marcaran la diferencia para poder realizar el estudio correspondiente que se enfoque en el diseño del modelo en cuestión lo que permitirá una mejor apreciación de los resultados de este estudio.

La investigación vale la pena y se la realizará por razones importantes teóricas y prácticas, por lo que se elegirá el tipo de estudio que se efectuará, siendo que los autores del libro que será patrón para esta investigación como son: exploratorios, descriptivos y explicativos.

Sin embargo para el caso de la Clínica de Especialidades Ginecológicas GINECOMAST S.A. se tomará el tipo de investigación exploratoria para lo cual se pondrá en práctica apoyo como la técnica de observación y entrevista a expertos, así como si lo amerita el caso de un focus group tanto de los clientes internos como externos de la unidad médica.

Además de la técnica utilizada para la obtención de los datos será la encuesta, a través de la aplicación de un cuestionario que contenga ítems de varias alternativas expuestas en preguntas cerradas.

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

1.8 UBICACIÓN

La Clínica de Especialidades Ginecológica "GINECOMAST S.A", está ubicada en: **País** Ecuador, **Provincia** Pichincha, **Cantón** Quito, **Sector** la Concepción, **Dirección:** Av. La Prensa y calle El Telégrafo Primero Oe2-129.

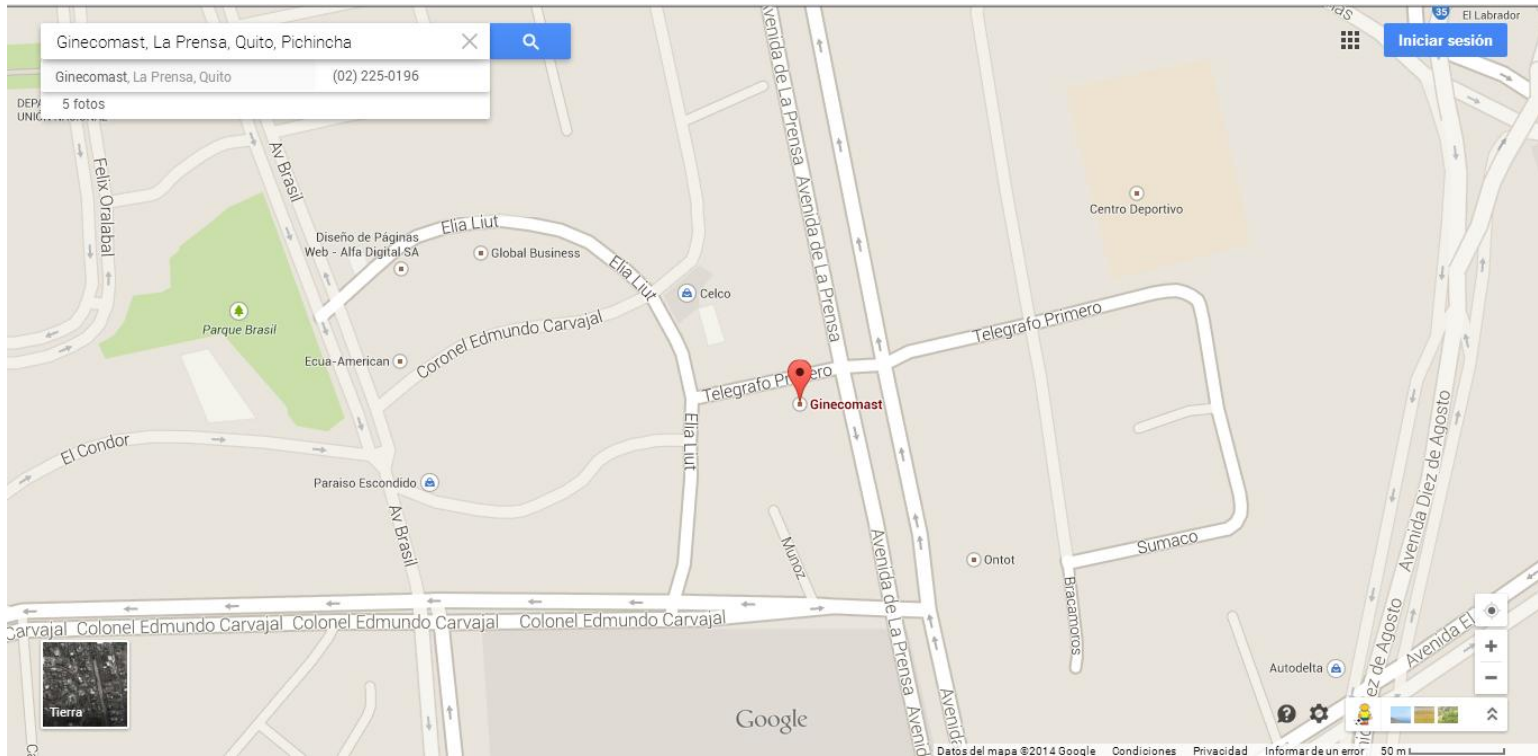


Figura 3. Ubicación de La Clínica de Especialidades Ginecológicas "GINECOMAST S.A"

Fuente: Google Maps.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 TEORÍAS DE SOPORTE

SERVICIO

- (Stanton, Etzel, & Walker, 2007), definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (en esta propuesta, cabe señalar que según los mencionados autores ésta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia).
- (Sandhusen, 2002), "los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo" .
- (Lamb, Hair, & McDaniel, 2006), "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente".
- (Kotler, 2003), definen un servicio de la siguiente manera: "Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico . Complementando ésta definición, cabe señalar que según los mencionados autores, los servicios abarcan una amplia gama, que va desde el alquiler de una habitación de hotel, el depósito de dinero en un banco, el viaje en avión a la visita a un psiquiatra, hasta cortarse el cabello, ver una película u obtener asesoramiento de un abogado. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas.

- Características del servicio al cliente en relación a este punto, *Humberto Serna Gómez* afirma que entre las características más comunes se encuentran las siguientes:
- Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
- Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- El Valor agregado, plus al producto.

COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE:

- (Sandhusen, 2002), "el concepto de comportamiento del consumidor significa “aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios”, se habla de un comportamiento dirigido de manera específica a la satisfacción de necesidades mediante el uso de bienes o servicios o de actividades externas (búsqueda de un producto, compra física y el transporte del mismo) y actividades internas (el deseo de un producto, lealtad de marca, influencia psicológica producida por la publicidad).
- (Rivera & Arrellano, 2000), “La base de esta teoría, uno de cuyos exponentes más relevantes, es que el hombre busca siempre maximizar su utilidad. Es decir, el hombre siempre tratará de lograr el producto que más utilidad le dé en función del precio que pagará por él, en otras palabras, el hombre siempre tratará de maximizar la relación costo beneficio en cada actividad de su vida”.
- (Freud, 1986), “El comportamiento de las personas está guiado de manera esencial por una serie de razones profundas del espíritu humano y, por tanto, de difícil comprensión para un análisis de lógica física. Estos llamados fantasmas que guían el comportamiento de las personas, sin ellas aceptarlo de una manera abierta, son básicamente el impulso sexual y el impulso agresivo.”

CALIDAD DEL SERVICIO:

- (Juran, Gryna, & Bingham, 2005), "la calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor."
- (Deming, 1989), "establece que la calidad consiste en exceder las necesidades y expectativas de los clientes a lo largo de la vida del producto servicio."
- (Internacional Organization for Standardization, 2014), "calidad se define como la capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y otras partes interesadas."
- (Zeithaml & Bitner, 2002), "La calidad percibida es el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de una entidad en su conjunto, es una forma de actitud, semejante pero no equivalente a satisfacción y resultante de la comparación entre expectativas y percepciones."

2.1.1 CONCEPTOS

- **Experiencia del servicio:** Cada vez que una empresa interactúa con un cliente, éste vive una experiencia con la empresa que puede fortalecer o debilitar la relación futura y el deseo del cliente de regresar, gastar más y recomendar a la empresa. Se identifican cada uno de estos momentos de la verdad y se aseguran que la empresa, sus colaboradores, productos, procesos, tecnologías y cultura estén alineados con todos los puntos de contacto, para satisfacer de la mejor manera posible al cliente sobre la base de lo que resulta más importante y valioso para ellos.
- **Portafolio de servicios:** Se habla de los "portafolios" de productos, para todos indicar los elementos que generan ingresos para la empresa u organización. El portafolio o cartera la pueden conformar producto tangible (que se puede tocar ver), e intangibles (que no se pueden ver y tocar, como los servicios. Definir un portafolio de productos (sean tangibles o intangibles) significa analizar cada uno de ellos, determinar cuáles son los que verdaderamente vale la pena mantener y decidir cuáles deben eliminarse.

- **Normas del servicio:** Un excelente servicio al cliente es lo que se diferencia de la competencia. Comprometer a un servicio de calidad; conocer el servicio; conocer a los clientes; tratar a las personas con respeto y cortesía; nunca discutir con un cliente; no hacer esperar a los clientes; cumplir con lo que se ofrece; asumir que los clientes dicen la verdad; enfocarse en hacer clientes y no sólo ventas; hacer que la compra sea fácil.
- **Evidencia física y ambiente de servicio:** Es el ambiente en que se presta el servicio y donde interactúan la empresa, el cliente y el producto tangible que desempeña o comunique un servicio. La evidencia física se basa en elementos con los que debe cumplir un establecimiento que ofrece un servicio como: ambiente, diseño, señalización, entorno, otros tangibles, uniformes, tarjetas, folletos, etc.
- **Recuperación del servicio:** El proceso de recuperación del servicio debe estar previsto y el empleado tiene que disponer de la formación, información, incentivos y procedimientos adecuados para que un incidente no suponga la pérdida del cliente.
- **Intermediarios:** El intermediario actúa como un agente o representante, permitiéndoles a las empresas alcanzar a clientes geográficamente remotos o sectores del nicho del mercado que no podrían apoyar efectivamente usando sus recursos internos. Los intermediarios pueden tomar la forma de franquicias u organizaciones completamente adueñadas trabajando para una empresa, o pueden operar como agentes independientes, actuando para varios proveedores.
- **Canales electrónicos:** Los canales de distribución electrónicos permiten a los proveedores de servicios contactar directamente a sus consumidores finales a través de una plataforma tecnológica y que los clientes se familiaricen con la información que proporcionan por ese medio.
- **Estrategias individuales para el servicio:** El valor real que representa cada cliente para la empresa determinado en función de la productividad y rentabilidad, calculadas a su valor actual, de los ingresos que generará el cliente durante el período en que se mantenga adquiriendo los productos o servicios de la empresa.

- **Lenguaje corporal:** El cuerpo es un reflejo de sensaciones internas, a veces delata, otras esconde. El lenguaje corporal no es más que todo lo que se transmite por medio de movimientos o gestos. El cuerpo tiene su propio lenguaje, es un idioma mudo, pero tan expresivo que comunica más que las palabras. La expresión corporal de los demás delata el interés que pueden tener en lo que se dice.
- **Tono de voz:** Las palabras en muchas ocasiones son vehículos imprecisos de la comunicación, obliga a ser dependientes de como una persona suena y como se expresan cuando se comunican. De hecho tu voz y las expresiones que la acompañan son herramientas poderosas para comunicarse cuando se usan apropiadamente y con un tono agradable de voz puede parecer una persona más abierta y amable. El tono de voz puede definir la percepción que se genera en el cliente y la reacción que esto produce en él.
- **Etiqueta telefónica:** Los modales de teléfono se practican en casa, centrarse en la etiqueta telefónica. Saber qué hacer y qué no hacer al contestar y hablar por teléfono es imprescindible. Ayudará a adquirir y retener clientes y mantener conversaciones telefónicas respectivamente alineadas a un servicio de excelencia.
- **Entrenamiento en servicio:** Una compañía con representantes de servicio al cliente tiene una necesidad de proporcionar entrenamiento periódicamente. Existen numerosos métodos de entrenamiento para empleados. No todos los empleados aprenden de igual forma con el mismo método o técnica. Cuando los empleados son entrenados de forma adecuada darán un servicio superior, y se vuelven más entendidos e informados sobre sus trabajos. Los clientes son felices y están satisfechos cuando están lidiando con individuos profesionales, útiles y corteses que tengan las mejores intenciones en el corazón. El resultado final es de más ventas y beneficios para una compañía.
- **Recompensas y reconocimientos:** Toda persona desea ser apreciada, tanto a nivel gerencial como a nivel obrero, tanto padres como hijos. Nunca dejamos de experimentar la necesidad de sentirnos valorados y recompensados por el trabajo que se realiza, incluso cuando se cree ser independiente y autosuficiente. En el

ámbito empresarial de hoy en día, las recompensas y los reconocimientos han llegado a ser más importante que nunca ya que los gerentes disponen de menos manera de influir en sus empleados o de moldear su comportamiento. En tiempo de estrechez económica, las recompensas y el reconocimiento proporcionan una manera eficaz de estimular a los empleados para que logren más altos niveles de desempeño.

- **Innovación y diseño del servicio:** La disciplina del “service design” pone a disposición un número nada despreciable de herramientas para entender cómo es la relación con el usuario del servicio, la evolución de la experiencia del cliente a lo largo de la interacción con nuestra organización y cómo se pretende dar respuesta a los problemas identificados en la misma y sobre todo, como diseñarla de una forma estructurada y razonablemente predecible. Es un sutil pero importante cambio de filosofía: la base del proceso, y donde entraña su poder, es pasar de diseñar el servicio desde el punto de la compañía, basado muchas veces en suposiciones, para hacer un diseño de servicio centrado en el usuario, entendiendo e integrando su comportamiento, necesidades y motivaciones, además, de la coreografía de procesos que componen el servicio, entendiéndolos como un todo.
- **Enfoque del negocio de servicios:** Crear personas enfocadas a cubrir las necesidades y expectativas de clientes mediante el ofrecimiento de servicios de calidad proporcionados por personal con actitud de servicio, mejora continua y liderazgo partiendo de valores, principios de ética y profesionalismo. Que se cumpla con lo planteado en toda su estructura.
- **Proceso del servicio:** El proceso de atención al cliente se caracteriza como el conjunto de actividades relacionadas entre sí que permite responder satisfactoriamente a las necesidades del cliente.
- **Estrategias de publicidad del servicio:** La publicidad es toda transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de un medio de comunicación dirigida a un público objetivo, en la que se identifica el emisor, con una finalidad determinada, que de forma inmediata o no trata de estimular la demanda de un producto o de cambiar la opinión o comportamiento del

consumidor. Por tanto, es una forma de comunicación esencialmente un emisor identificado dirige si mensaje simultáneamente a un gran número de receptores anónimos.

- **Estrategias de relaciones públicas:** Dentro de las funciones y aptitudes en relaciones públicas de los profesionales en servicios tienen la capacidad y el entrenamiento para indagar diferentes ítems a los clientes y consumidores finales y realizar una retroalimentación eficaz. Con esto, el proceso adopta cualidades óptimas de comunicación, incrementando la capacidad de relación, mejoramiento del producto, el servicio y la relación misma. La fuerza de venta no solo debe ser parte de la estrategia comercial; sino también de la estrategia de comunicaciones y relaciones públicas.
- **Estrategias de promoción de ventas:** Aunque el propósito general de la promoción de ventas como el de cualquier otra actividad de la mercadotecnia es aumentar las ventas, su resultado específico dependerá de cómo se emplea, a quién se dirige y como se realiza. A través de las actividades promocionales de una empresa, es como está se comunica directamente con los clientes potenciales. La promoción es básicamente un intento de influir en el público.

2.2 ESTUDIOS RELACIONADOS

- Toda organización debe valorar al cliente, buscando mecanismos que le permitan afrontar ese voraz e insaciable deseo de satisfacción, proporcionando productos y servicios cada vez más perfeccionados, sofisticados y tecnificados; lo cual conduce a que una empresa sea altamente competitiva. De lo contrario, está condenada al fracaso víctima de su propio estancamiento y a su incapacidad para satisfacer plenamente sus clientes. (Revista de Ciencias Sociales versión impresa ISSN 1315-9518, Calidad de los servicios privados de salud, Silva Yelitza: 2005)
- Según la Organización Mundial de la Salud, la calidad del servicio es: Asegurar que cada paciente reciba el conjunto de servicios diagnósticos y terapéuticos más adecuado, para conseguir una atención sanitaria óptima, teniendo en cuenta todos los factores y los conocimientos del paciente y del servicio médico, y lograr el

mejor resultado con el mínimo riesgo de efectos iatrogénicos y la máxima satisfacción del paciente con el proceso.

(Albrecht & Zamke, 1998), “Expresa que un cliente (paciente) que ingresa en una institución hospitalaria, pasa por un acontecimiento psicológico importante, tiene mucha incertidumbre sobre la calificación de la persona que le va a atender, los tratamientos que le van a ser suministrados y los equipos con que se cuenta para ser atendido. El éxito o el fracaso en la prestación del servicio, va a depender básicamente de si la persona que lo presta está pensando en el paciente, va a concentrar su atención en los elementos importantes de este momento y lo manejará de tal forma que maximice el impacto positivo sobre el cliente o minimice el negativo.

El hecho de que el paciente tenga confianza y se encuentre satisfecho con los servicios que está recibiendo, va a inclinar su posición sobre la aceptación positiva y la posibilidad de nuevos contactos tanto de su parte como de las personas de su entorno, por el efecto multiplicador, ya que en la mayoría de los casos, los clientes insatisfechos no lo manifiestan directamente, sino que lo hacen a través de comentarios con las personas de su entorno.”

(Passos Nogueira, 2008) “Este tema se considera importante, por cuanto centra la atención en la calidad de los servicios prestados en el sector salud privado, medida sobre la base de la calidad percibida por los clientes, en función a lo que ellos esperan recibir; aportando información valiosa a cualquier institución hospitalaria, para orientar su gestión hacia la adaptación y el desarrollo de servicios en función al entorno del mercado.”

(Horovitz, 2000), “Puesto que el servicio es intangible, el cliente es el único juez de la calidad del servicio, la credibilidad en la calidad del servicio ofrecido por una institución hospitalaria es de vital importancia para mantener a los clientes cautivos.”

En el entorno actual no hay unidades de salud viables sin atención al cliente y sin la calidad del servicio que se debe ofrecer. Por ello, para poder estar presente en un mercado hospitalario cada vez más competitivo, las unidades médicas tienen que apostar por la calidad de los servicios, considerada por muchos autores como la "quinta p" del marketing mix. El autor partiendo de experiencias reales, demuestra la importancia que

tiene la forma en que el cliente percibe la calidad y los medios que existen para satisfacerle.

“La preocupación por la calidad en la salud implicará, dentro de la colectividad institucional de prestadores y usuarios, un doble proceso de reindividualización: del prestador, que usufructuará el derecho de enorgullecerse de su trabajo, y del paciente, que reasumirá el derecho de opinar y escoger entre procedimientos alternativos.

La calidad en una organización cuyo producto es un servicio, no puede medirse con unas pruebas efectuadas en el laboratorio, con unas pruebas de resistencia, o por el cumplimiento de unas especificaciones requeridas. Cuando el producto es un servicio, son los trabajadores quienes lo producen y su calidad depende básicamente de su interacción con el cliente y/o usuario. En el caso de la prestación del servicio de salud, es importante que el usuario sienta la confianza de que está colocando su salud en manos de quienes le van a resolver su situación en ese momento; que el diagnóstico efectuado sea acertado y que el tratamiento sea aplicado en la forma indicada.

Toda organización debe valorar al cliente, buscando mecanismos que le permitan afrontar ese voraz e insaciable deseo de satisfacción, proporcionando productos y servicios cada vez más perfeccionados, sofisticados y tecnificados; lo cual conduce a que una empresa sea altamente competitiva. De lo contrario, está condenada al fracaso víctima de su propio estancamiento y a su incapacidad para satisfacer plenamente sus clientes.

2.3 ANÁLISIS COMPARATIVO

El diseño de un modelo para prestación de servicio y atención al cliente es primordial para cualquier organización y más aún para una unidad de salud que debe cumplir con todos los requerimientos a los que está sujeta y a la satisfacción de las necesidades del cliente así como el bienestar absoluto del paciente. Por lo tanto, se ha hecho referencia a proyectos con gran similitud rescatando rasgos más importantes que puedan contribuir con el desarrollo del modelo.

ASPECTOS IMPORTANTES: Por la naturaleza de los servicios que presta la empresa, ante una emergencia, la forma de atención, cordial, oportuna, servil, la

prontitud y exactitud de los datos del cliente que se manejen en el instante, serán vitales, ya que de la calidad del servicio entregado depende que el cliente efectivamente sienta la satisfacción de que recibe la “seguridad” que ha contratado y que su integridad física y la de su familia y el resguardo de sus bienes, están siendo custodiados por una empresa seria y confiable.

Es fundamental también para conseguir el objetivo de satisfacer al cliente, contar con un sistema de información que integre toda la información. Es fundamental que la empresa considere la recepción de una queja o sugerencia como un gran aporte de retroalimentación de información de sus clientes ya que una queja está hablando de que algo no esté bien hecho y es necesario solucionarlo.

CONCLUSIONES :

- La relación que se establece tiene como eje central la estrategia corporativa de CRM, la que relaciona sus componentes como el Marketing, Servicio al Cliente, Información Integrada, Sincronización de Datos, con los conceptos que le dan vida como la Satisfacción y Retención de los clientes.
- Todo esto apoyado por los recursos necesarios, el personal, las características de calidad del servicio, las diferentes formas de atención al cliente con apoyo de tecnología e Internet, hacen que se obtenga el resultado de un aumento de las ventas y/o disminución de los costos de consecución de nuevos clientes, finalmente llegando al último eslabón donde el resultado es la posibilidad de contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento como el personal, inversión, tecnología, etc.
- Lo relevante de todo esto es que la atención de la empresa debe estar centrada finalmente en el cliente y en como satisfacerlo y retenerlo. Es en este “como” donde la Tecnologías de Información e Internet, juegan un papel importantísimo ya que constituyen la herramienta para lograr este objetivo. Obviamente este camino debe ser evaluado y para ello se ha presentado un cuestionario que permite de manera global diagnosticar como la empresa está manejando cada uno de estos componentes y sus relaciones.
- El punto central de esta investigación es entregar las pautas generales, para que de acuerdo a las características particulares de cada empresa, pueda evaluar su

situación y de esta manera pueda entregar una atención al cliente de la calidad que ellos esperan recibir.

Documento No. 1: Tesis de Grado (Posgrado)

Tema: "La Calidad de los Servicios de Salud en una Clínica Privada del Estado de México: Modelo de Atención a usuarios de Consulta Externa"

Autor: Trinidad Rodríguez Mejía.

Institución: Instituto Politécnica Nacional.

Año: 2009

SÍNTESIS: Identificar la percepción de los usuarios de consulta externa respecto de los servicios brindados por una Clínica Médica pequeña y particular ubicada en la Colonia Benito Juárez del Municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México. El tiempo de espera para ser atendidos es muy extenso para acceder al servicio sin importar el estado o urgencia del paciente, en términos generales la percepción de la calidad es baja y en la dimensión de la estructura que las instalaciones carecen de aspectos básicos como la limpieza, comodidad, seguridad y distribución de las áreas. En la dimensión del proceso se puede rescatar ventajas como la preparación y experiencia del personal médico, dejando de lado a la relación interpersonal y funcionamiento del personal administrativo y recepción.

ASPECTOS IMPORTANTES: Es importante señalar que a diferencia de la típica definición de la calidad que se establece en el ámbito de la producción de bienes o de otro tipo de servicios, donde se declara, básicamente, como el grado de satisfacción del cliente o consumidor con el bien o servicio adquirido con el caso de atención a la salud, la calidad no puede expresarse únicamente como satisfacción aún cuando ésta constituye un elemento indispensable para juzgarla.

La Organización Mundial de la Salud propone como definición de calidad de las instituciones:

- Alto grado de satisfacción por parte de los usuarios externos.
- Un mínimo de riesgo para los usuarios externos e internos.
- Alto nivel de excelencia profesional.
- Uso eficiente de los recursos de las instituciones.

- Para lograr la satisfacción del usuario, tanto del sector público y privado, deberán considerarse algunos de sus derechos fundamentales:
- Acceso a los servicios de salud garantizándolos conforme a la presente ley.
- Trato equitativo en las prestaciones y, en especial, la gratuidad de los servicios públicos a la población vulnerable, entendiéndose por vulnerable todas aquellas personas que no disponen de recursos para satisfacer las necesidades mínimas para su desarrollo humano; se incluyen los grupos especiales, entre ellos el binomio madre-niño, personas de la tercera edad y discapacitados.
- A exigir que los servicios de atención que recibe cumplan con los estándares de calidad tanto en los procedimientos como en la práctica. (Wayne, 1998).

CONCLUSIONES:

- Este caso de estudio confirmó la flexibilidad de las pequeñas empresas para adaptarse a las necesidades de los usuarios. El resultado general de una atención buena a muy buena fue resultado de una atención diferenciada ofrecida por el personal, de acuerdo al nivel educativo del usuario.
- Se situó en ventaja sobre sus competidores al tener elementos básicos para el diseño de estrategias empresariales que le permitieran consolidarse en su mercado visualizando la percepción de calidad y de servicio que tienen sus usuarios y dar inicio a procesos de formalización que le permitan incorporarse a los modelos de mejora continua y a la certificación de sus procesos.
- Los resultados favorables en cuanto a la atención de los usuarios, apoyados básicamente por la limpieza tanto del consultorio como de la sala de espera y en particular por la continuidad del médico tratante y las casi nulas interrupciones durante la consulta.

Documento No. 2: Tesis de Grado (Pregrado)

Tema: "Modelo de Gestión para la Prestación de Servicios y Atención al Cliente en Hospital Padre Carollo "Un Canto a la Vida".

Autores: Sofía Alejandra Vinueza Vinueza y Jeobanny Xavier Quelal Mendez.

Institución: Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.

Año: 2013

SÍNTESIS: El propósito de tener un hospital equipado con tecnología de alto nivel permitió que los usuarios se sientan atendidos de la mejor manera con un trato amable, cortés y digno, cualidad que a muchos hospitales se le ha olvidado. Es por ello la necesidad de implantar un modelo de gestión para la prestación de servicios y atención al cliente. Dicho modelo satisfará las expectativas a cada uno de los usuarios y así cumplirá con los principios básicos de la atención al cliente. La teoría del servicio, se ha acumulado tradicionalmente en la forma tácita en la habilidad profesional de personas encargados de la actividad. La mayoría de los estudios de una actividad de servicio utiliza uno de los dos acercamientos alternativos, es decir, que tienen propósito o descriptivo o normativo. Los dos paradigmas de la teoría que así resultan difieren mucho de uno al otro, aún cuando el objeto del estudio sea lo mismo.

ASPECTOS IMPORTANTES: La empresa debe prestar los servicios en los tiempos convenidos y completarlos en un periodo de tiempo adecuado lo esperado por cada cliente, los clientes esperan puntualidad y un tiempo razonable, convenido o estimado para cualquier servicio. Quien pueda prestar el servicio con la misma calidad y al mismo precio, pero con un menor tiempo tiene una importante ventaja competitiva en el mercado.

Las expectativas de los clientes son primordiales para un servicio puesto que las necesidades pueden ser subjetivas y fácilmente explicables, y se refieren a las prestaciones funcionales del producto, a su calidad intrínseca, a la fecha de entrega y su precio. Es difícil que el cliente sienta la necesidad de algo que no entre dentro de su marco de referencia, esta es la razón por la que el cliente siempre la formula en propios términos. La satisfacción de una necesidad se considera como estratégica por el cliente debido a que induce mayor fidelidad que si se trata de una necesidad operativa común.

CONCLUSIONES:

- Falta de capacitación en relaciones humanas, actualización profesional y motivación, esto reduce el rendimiento del personal en la comunicación con el paciente.

- El modelo de Gestión no enmarca solo los procesos de atención sino también involucra la mejora de cada uno de los componentes, los que a su vez son parte de los procesos de la prestación de servicios y atención al cliente.
- Con el fin de mejorar los procesos de atención al cliente del Hospital busca cambios significativos enfocados a mejorar las condiciones de vida de los pacientes y del personal, optimizando los recursos y disminuyendo el tiempo en la atención con la finalidad de brindar más cobertura a la población mediante un servicio de calidad y calidez.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

"Una investigación de mercados tiene que ver con la recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información sobre aspectos específicos de los problemas de mercadotecnia para ayudar a la administración a la hora de tomar decisiones importantes" (Chisnall Peter, 1996, Pág. 6.)

Para realizar el presente estudio acerca del servicio que se ofrece en la Clínica de Especialidades Ginecológicas se aplicará una investigación de mercado que tiene como finalidad exponer las falencias que esta tiene y la reacción de sus usuarios ante la posibilidad de un mejoramiento continuo de la atención y servicios que brinda la Clínica.

Se utilizarán dos tipos de investigación para este caso: cualitativos y cuantitativos.

3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA O EXPLORATORIA

"Se suelen usar al principio del proyecto, cuando se sabe muy poco sobre el tema. Se utilizan entrevistas individuales y detalladas o debates con grupos pequeños para analizar los puntos de vista y la actitud de la gente de forma un tanto desestructurada, permitiendo que los encuestados hablen por sí mismos con sus propias palabras." (Randall, 2003)

Esta investigación para el estudio será la base del conocimiento, que permitirá identificar el problema de raíz, siendo que será de gran ayuda en el proceso de la toma de decisiones. Reflejando el objetivo que en sí es arrojar todas las alternativas posibles que se puedan encontrar para determinar entre varias propuestas la solución definitiva a lo que complica el desenvolvimiento, desarrollo y desempeño de las actividades, personal y servicio de la Clínica en colaboración de una retroalimentación imparcial para su total mejoramiento.

3.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA O CONCLUYENTE

"Intentan medir, numerar. Gran parte de los estudios son de este tipo: cuánta gente compra esta marca, con qué frecuencia, dónde, etcétera. Incluso los estudios sobre la actitud y la motivación alcanzan una fase cuantitativa cuando se investiga cuánta gente asume cierta actitud." (Randall, 2003)

Con este tipo de investigación se podrá encontrar procedimientos formales que en sí ofrecen una información certera que ayuda a la evaluación y selección de la línea de acción en la que se desenvuelve la Clínica. Siendo que facilitará el reconocimiento de otros aspectos que se relaciona con el problema. Se utilizará dentro de esta investigación un estudio descriptivo.

- La investigación concluyente descriptiva permite describir las necesidades, requerimientos y recomendaciones que tienen los diferentes usuarios, señalando puntualmente las características y propiedades de a quienes están enfocados los servicios de la Clínica evitando seguir generalizando los procesos, dando una oportunidad de cambios para una mejor percepción y cumplimiento expectativas del mercado.

3.3 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Conocer el nivel de satisfacción del servicio que tienen los usuarios de la Clínica de Especialidades Ginecológicas por medio de un estudio de mercado, que refleje la situación actual en la que se encuentra inmersa la institución, para diseñar un modelo de servicio al cliente acorde a las características y necesidades del mismo.

3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Determinar el grado de satisfacción de los pacientes/clientes y el cumplimiento de expectativas con respecto a la Clínica.
- Conocer las exigencias y requerimientos necesarios para los pacientes/clientes que se generen dentro del servicio del personal y ambiente de la Clínica.

- Establecer las condiciones en las que se encuentra la Clínica y adaptar varias recomendaciones que surgen por medio del estudio para ponerlas en práctica en las instalaciones.
- Establecer medios de comunicación enfocados al cliente, que se acople con las necesidades que demanda la Clínica.

3.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1.1 MÉTODO DEDUCTIVO

"Es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas; cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera." (Randall, 2003)

Con este método se prepararán las conclusiones particularmente partiendo de una ley universal que permita ser específicos y precisos.

3.5.1.2 MÉTODO INDUCTIVO

"Intenta ordenar la observación tratando de extraer conclusiones de carácter universal desde la acumulación de datos particulares." (Randall, 2003)

Se ajusta al estudio de este caso en particular para obtener las conclusiones que definan y expliquen los tipos de anomalías que serán estudiadas dentro de la Clínica para hacer una comparación con lo que se presenta en el entorno de las unidades de salud de segundo nivel.

Dentro de la metodología de la investigación que se aplicarán dos fuentes que entregan resultados efectivos por su clasificación. Como son la fuente primaria y secundaria con sus respectivas técnicas que se enfocan y se adaptan perfectamente con el estudio.

Fuente Primaria: Esta fuente facilitará la obtención del material documental necesario de primera mano que se ajuste al estudio de este caso y sea relativo a lo que se busca.

3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas principales que se utilizarán para ésta investigación son:

3.6.1 TÉCNICA DOCUMENTAL: Con la que se realizará la recopilación de la información que concuerden con las teorías de los procesos y de los procedimientos respectivos, en la que por medio de fuentes secundarias.

3.6.2 TÉCNICA DE CAMPO: Por medio de la observación directamente en el ambiente que se desenvuelve el servicio y atención a los pacientes/ clientes se podrá comparar el objeto de estudio con la teoría y a la vez con la práctica. Además de realizar personalmente las preguntas del cuestionario o encuesta a los usuarios.

Adicionalmente se realizará una entrevista a una de las socias de la Clínica que se la considera como experta por estar directamente involucrada con la Clínica, para tener su punto de vista y exponga sus ideas acerca de lo que ocurre dentro de las instalaciones, siendo un referente de información sobre el caso.

3.6.2.1 OBSERVACIÓN DE CAMPO: Es el método por el cual se establece una relación concreta e intensiva entre quien investiga y el hecho o los individuos que van a ser estudiados, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación y obtener resultados. Por lo general, se la realiza en el medio natural en el que se desenvuelven los individuos en sus actividades o funciones cotidianas.

Este procedimiento se pondrá en práctica para dirigir la atención hacia un hecho de la realidad en este caso se lo utilizará para detectar con facilidad el comportamiento de los usuarios frente al servicio al que están expuestos en las instalaciones de Clínica en diferentes situaciones. Se analizará la actuación de los involucrados, así como se acoplará un seguimiento para determinar la sensación que tienen por la atención recibida, como perciben el servicio, la frecuencia en la que visitan la Clínica y determinar el servicio que más utilizan y su el motivo de su preferencia.

3.6.2.1.1 INFORME DE OBSERVACIÓN DE CAMPO

Se puede detallar algunos de los aspectos que son relevantes tomar en cuenta para el modelo de servicio al cliente en la Clínica que se propone. Por medio de la observación de campo que se realizó determinan que:

- *Infraestructura:* La fachada de la Clínica es arquitectónicamente atractiva, por las líneas contemporáneas a las que está ligada y el aspecto de una residencia acogiéndose a la zona residencial donde está ubicada, sin perder el sentido de unidad de salud. La pintura se encuentra un poco deteriorada pero los colores primarios son llamativos y hacen que el establecimiento resalte del resto de casas y edificios que la rodean. descartando el estacionamiento que es muy estrecho para los usuarios, y que al parecer sólo es de uso exclusivo para los médicos Especialistas de la Clínica. Mientras los vehículos de sus clientes están expuestos en las calles en los que son parqueados y brevemente vigilados por la guardiana de la Clínica, sin embargo está incomodidad para los clientes se ha vuelto una costumbre sin dejar de ser una molestia para quienes la visitan. Al ingresar a las instalaciones se puede notar que el área de espera es bastante frío, acompañado de un pobre diseño de interiores, así como la organización de los consultorios resulta básica ante la perspectiva de su infraestructura y sus referencias. El área de hospitalización en las que se vinculan directamente con las habitaciones, éstas que carecen de calidez y un ambiente totalmente agradable y confort para una paciente y sus visitantes, siendo que no cuenta con un sofá para acompañantes y la decoración es primaria. Falta más accesos para personas discapacitadas, espacios verdes de recreación e iluminación adecuada en sus instalaciones.
- *Personal:* El personal de la Clínica manejan bien el compañerismo, sin dejar de lado que el cansancio por los turnos que en los que están, el contacto con una cruda realidad hacen que se tornen muy reactivos ante quienes los rodean. En el área de recepción el personal no sabe cómo tratar al cliente, practican la ironía, en ciertos momentos por la monotonía del cargo presentan robotismo en sus funciones y falta de información detallada para quienes visitan a la Clínica. Así como un grado sobredimensionado de confianza con sus superiores y una

conducta poco apropiada ante los clientes. El personal médico de apoyo presentan un cierto aire de desinterés por los pacientes, sólo cumplen con sus actividades y no se muestran con la apertura para escuchar las necesidades del clientes, además de tener algunas reacciones de rechazo hacia las visitas de los pacientes y la falta de sonrisa junto con empatía que hagan la permanencia de los pacientes placentera y mucho más por el estado de salud en el que se encuentran en ese momento. Sin dejar de lado al personal de Especialistas que su eficiencia es indiscutible pero los conflictos internos que generan por su jerarquía es poco ético por su falta de comunicación y se muestran distantes entre ellos, permaneciendo a la defensiva en todo momento por sus propios intereses y primando el egoísmo profesional entre sus pacientes.

- *Atención:* La toma de citas no es efectiva, por la desorganización que presenta el área de recepción, el tiempo de espera que manejan por consulta los Especialistas en muy pocos casos es considerable, mientras que no estiman el tiempo de las citas que los clientes están obligados a esperar más de 5 minutos por ser atendidos, sin que el personal brinde una bebida que reconforte el tiempo de espera o entregue artículos informativos que lean para impedir el aburrimiento y evitando la impaciencia de los pacientes. La calidad en la atención resulta algo escasa por el personal, siendo que es considerable este aspecto ya que el personal no es capacitado constantemente con cursos, talleres o profesionales que se encarguen de instruirlos hacia la atención al cliente.
- *Servicio:* El servicio que ofrece la Clínica a sus clientes es buena pero no cumple del todo con las expectativas de quienes la visitan, siendo que pacientes que acuden por consulta externa mencionan que la información que le da el personal médico y de apoyo es básica que no profundizan, ni la detallan como ellos esperan. Así como después de su cita médica o procedimiento no tienen un seguimiento o una post-consulta, lo cual genera un desconfianza e inseguridad en cuan importantes resultan ser ellos para la Clínica. Además la desorganización en las áreas es un factor desfavorable.

- *Publicidad:* La Clínica carece de una publicidad enfocada al cliente, de una buena señalización y medios de comunicación que lo vinculen con sus usuarios. La página web es simple sin un diseño elaborado y con funciones que no interactúan con los que la visitan, resulta poco atractiva y no contiene una información que despeje las dudas de los clientes al momento de elegir por esta. No posee una buena posición en redes sociales, lo que se puede denotar por la cantidad de seguidores que presenta y la poca cantidad de imágenes, vídeos y fotografías que han colgado en la red.

3.6.2.2 ENCUESTA: "La investigación por encuesta es un método de recolección de datos en los cuales se definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas." (Aaker, 2003)

En este caso se empleará una encuesta piloto con la que se preparará la encuesta definitiva para la investigación y la cual se pondrá en circulación para los usuarios de la Clínica que son el objeto de estudio. Esta tendrá preguntas claras, específicas y aptas para una rápida comprensión del tema referente a la encuesta, que permitirá establecer las cualidades del servicio que oferta la Clínica.

Finalizando con una encuesta personal con los usuarios en la que se examinará las reacciones y justificaciones que demuestren para obtener la información tanto pasada como presente que resalten las causas de donde surge el problema en sí. Permitiendo explorar ampliamente las condiciones en las que se encuentra la Clínica en la mente de quienes acuden a sus servicios.

Para la elaboración de la encuesta se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas con opciones múltiples para la comprensión y ahorro de tiempo de los individuos a los que fue dirigida, además el conjunto de encuestas fueron impresas a blanco y negro, de haber entregado un esferográfico de color azul para ser llenadas.

La recopilación de datos se realizó mediante encuestas que personalmente se realizaron a los usuarios acompañado del procesamiento de datos que fue informatizado, utilizando el programa de IBM SPSS Statistics 22.0, para obtener los resultados sin alteración alguna.

- ✓ **Fuente secundaria:** Se utiliza esta fuente por la información que proporciona, basada en fuentes primarias que muestran una generalización de datos, análisis y síntesis que es útil para la interpretación que se realizará.

Se acoge la recolección de datos secundarios como un origen de la información que a la que se recurrirá de fuentes confiables como organizaciones o instituciones que se relacionan con la investigación.

- ✓ Dicha información requerida se obtendrá de:
- ✓ Libros
- ✓ Textos
- ✓ Páginas Web
- ✓ Tesis

3.6.2.2.1 ENCUESTA PILOTO

Se seleccionó a un grupo de individuos tanto pacientes como visitantes que acuden a la Clínica, para realizar esta prueba en la que se añadió una pregunta filtro para poder conocer la proporción de usuarios que se inclinan a dar una respuesta positiva a esta pregunta y verificar la aceptación del mejoramiento del servicio al paciente/cliente en la Clínica de Especialidades Ginecológicas, acogiéndose al modelo propuesto.



ENCUESTA "CLÍNICA DE ESPECIALIDADES GINECOLÓGICAS"

INDICACIONES

POR FAVOR:

- ✓ Subraye su respuesta de cada una de las preguntas.
- ✓ Maneje total sinceridad en sus respuestas.
- ✓ Conteste todas las preguntas realizadas en esta encuesta.
- ✓ Elija una SOLA respuesta de las siguientes preguntas.
- ✓ **Indique si ha comprendido todas las preguntas y agregue un comentario o recomendación acerca de esta encuesta.**

DATOS PERSONALES

Edad: AÑOS

➤ 13 a 20 21 a 30 31 a 41 41 a 50 50 en adelante

Género: MASCULINO FEMENINO

Estado Civil:


➤ Soltera Casada Unión Libre Viudo

Profesión:

➤ Estudiante Profesional Otra Actividad

Lugar de Trabajo: Escriba Aquí

País: Provincia: Ciudad:

CONTINÚA 

ENCUESTA PILOTO

1. **¿Qué calificación le daría a las instalaciones de la Clínica?**
Excelente Muy buena Buena Regular Mala
2. **¿El espacio de parqueadero de la Clínica le parece?**
Adecuado Espacioso Estrecho No se pudo parquear Inservible
3. **¿Para su percepción el acceso para personas inválidas de la Clínica es?**
Indispensable Muy Buena Buena Regular Mala
4. **¿Qué tiempo le tomo esperar su turno para ser atendido?**
Demasiado Mucho No tanto Poco Nada
5. **¿Cómo calificaría la calidad de atención del servicio en la Clínica?**
Excelente Muy buena Buena Regular Mala
6. **¿Qué tipo de información recibió sobre el procedimiento al que va o fue sometido por parte del personal de la Clínica?**
Amplia Moderada Simple Básica Insuficiente
7. **¿Le ofrecieron un servicio adicional en alguna de las otras especialidades que tiene la Clínica?**
Ginecología Mastología Obstetricia
8. **¿Qué tipo de información recibió acerca de los medicamentos que le proporcionaron en la Clínica?**
Amplia Moderada Simple Básica Insuficiente
9. **¿El personal de la Clínica por el que fue atendido se portó?**
Atento Amable Grosero Queimportista Maleducado
10. **¿Según su criterio al personal de la Clínica le hace falta?**
Profesionalismo Carisma Disciplina Agilidad Toda la anteriores
11. **¿Por qué medio le gustaría conocer acerca de los servicios que ofrece la Clínica de Especialidades Ginecológicas GINECOMAST S.A?**
Prensa Radio Televisión Página Web Redes Sociales Material publicitario
12. **¿Cómo calificaría el servicio de información y el diseño que tiene la página Web de la Clínica?**
Excelente Muy bueno Bueno Malo No la conoce

COMENTARIO O SUGERENCIA:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y TIEMPO!!!

Elaborado por: Erika F. Velarde Zambrano

Figura 4. Formato de encuesta piloto

La encuesta piloto se aplicó a 10 pacientes/clientes que estuvieron a favor de realizar un mejoramiento del servicio de la Clínica, mientras que sólo un bajo resultado que se manifestó en contra.


3.6.2.2.2 INFORME DE CAMBIOS SOBRE LA ENCUESTA

Mediante una matriz se muestra los cambios realizados de la encuesta piloto a la que será la encuesta definitiva, la cual se la entregará a los pacientes/clientes para ser llenada por los mismos.

- **MATRIZ DE CAMBIOS SOBRE LA ENCUESTA PILOTO/ DEFINITIVA**

Cuadro 2. Matriz de cambios sobre la encuesta piloto/definitiva

CAMBIOS ENCUESTA PILOTO/ DEFINITIVA	JUSTIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • TÍTULO PILOTO: Encuesta "Clínica de Especialidades Ginecológicas" <p><u>CAMBIO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • TÍTULO DEFINITIVO: Encuesta dirigida a usuarios del servicio de la Clínica de Especialidades Ginecológicas. 	<p>Se modificó el título de la encuesta para poder relacionar directamente al usuario con el estudio e involucrarlo con el tema que contienen las preguntas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • OBJETIVO PILOTO: Ausente <p><u>CAMBIO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • OBJETIVO DEFINITIVO: Mejorar la atención del servicio y disminuir el tiempo de espera del usuario que asisten a la Clínica de Especialidades Ginecológicas. 	<p>Se adicionó el objetivo para dar sentido a la encuesta y a que está enfocada.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • INDICACIONES PILOTO: Subraye su respuesta de cada una de las preguntas. <p><u>CAMBIO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • INDICACIONES DEFINITIVAS: Marque con una X el círculo para seleccionar su respuesta. 	<p>Para facilitar la selección de las respuestas de los usuarios se modificó la acción de subrayar por marcar con una X un de los círculos que se encuentra a un costado de la respuesta.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • INDICACIÓN PILOTO: Maneje total sinceridad en sus respuestas 	<p>Se modificó la indicación para acomodarla al sentido de la encuesta</p>


CONTINÚA 


<p><u>CAMBIO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • INDICACIÓN DEFINITIVA: Responda con sinceridad a las preguntas. 	<p>y sea más cómodo el término para los usuarios.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • INDICACIÓN PILOTO: Indique si ha comprendido todas las preguntas y agregue un comentario o recomendación acerca de esta encuesta. <p><u>CAMBIO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • INDICACIÓN DEFINITIVA: Ausente 	<p>Se eliminó la indicación de si ha comprendido todas las preguntas y agregue un comentario o recomendación acerca de la encuesta siendo que ya se adaptó todas las recomendaciones expuestas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ESTADO CIVIL PILOTO: Soltera, Casada, Unión libre, Viudo. <p><u>CAMBIO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ESTADO CIVIL DEFINITIVO: Soltera, Casada, Unión libre, Viuda, Divorciada 	<p>Se añadió el estado civil de divorciada y se reajusto al género.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • DATOS PERSONALES PILOTO: Lugar de trabajo, país, provincia, ciudad. <p><u>CAMBIO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • DATOS PERSONALES: Sector donde vive 	<p>Se cambio el lugar de trabajo junto con el país, provincia y ciudad por el sector donde vive, tomando en cuenta que se eligió la población del cantón Quito por la ubicación de la Clínica.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 1ERA PREG PILOTO: ¿Qué calificación le daría a las instalaciones de la Clínica? <p><u>CAMBIO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 1ERA PREG DEFINITIVA: ¿Le gustaría que se mejore la atención del servicio al usuario en la Clínica? 	<p>La primera pregunta se la cambio por el interés de conocer si le gustaría que se mejore la atención del servicio en la Clínica por la calificación que le daría a las instalaciones de la Clínica con el fin de verificar si está bien enfocado el estudio y a dónde se pretende llegar y la información que se quiere obtener. Teniendo en cuenta que esta es la pregunta filtro.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 2DA PREG PILOTO: ¿El espacio de parqueadero de la Clínica le parece? <p><u>CAMBIO:</u></p>	<p>Poniendo a la 1era pregunta piloto como 2da en la encuesta definitiva.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • 2DA PREG DEFINITIVA: ¿Qué calificación le daría a las instalaciones de la Clínica? 	
<ul style="list-style-type: none"> • 3ERA PREG PILOTO: ¿Para su percepción el acceso para personas inválidas de la Clínica es? <p><u>CAMBIO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 3ERA PREG DEFINITIVA: ¿Cuál es la dificultad que usted encuentra en la toma de un turno? 	<p>CAMBIO: En la tercera pregunta se cambio el acceso de discapacitados por conocer la dificultad de tomar un turno o cita con los Especialistas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 6TA PREG PILOTO: ¿Qué tipo de información recibió sobre el procedimiento al que va o fue sometido por parte del personal de la Clínica? <p><u>CAMBIO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 6TA PREG DEFINITIVA: ¿La información que recibió sobre el procedimiento o tratamiento al que va o fue sometido por parte del personal de la Clínica fue? 	<p>La sexta pregunta sólo fue modificada en el orden de las palabras aumentando el tratamiento al procedimiento</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 7MA PREG PILOTO: ¿Le ofrecieron un servicio adicional en alguna de las otras especialidades que tiene la Clínica? <p><u>CAMBIO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 7MA PREG DEFINITIVA: ¿Después de la post-consulta de las condiciones en las que debe acudir a su próxima consulta? 	<p>En la séptima pregunta se cambio el servicio adicional que ofertaba el personal y lo ponía a disposición con la pregunta que constate si se ofrecía una post consulta después del procedimiento o visita del paciente/cliente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 8VA PREG PILOTO: ¿Qué tipo de información recibió acerca de los medicamentos que le proporcionaron en la Clínica? <p><u>CAMBIO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 8VA PREG DEFINITIVA: ¿La atención en el servicio que recibió por parte del personal de la Clínica fue? 	<p>En la octava pregunta fue relevada del tipo de información que recibió el paciente/cliente por la calificación a la atención que recibió por el personal.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 9NA PREG PILOTO: ¿El personal de la Clínica por el que fue atendido se portó? 	<p>En la novena pregunta se decidió modificar la calificación del personal por parte del</p>

<p><u>CAMBIO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 9NA PREG DEFINITIVA: ¿Según su criterio al personal de la Clínica le hace falta? 	<p>paciente/cliente por adaptar al personal la crítica del paciente/cliente como una retroalimentación según las percepciones de los mismos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 12VA PREG PILOTO: Ausente <p><u>CAMBIO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 12VA PREG DEFINITIVA: ¿Volvería a consultar y utilizar los servicios de la Clínica? 	<p>Así como se adicionó una pregunta para determinar si los usuarios volverían a utilizar los servicios o visitar la Clínica de Especialidades Ginecológicas.</p>
<p>FORMATO: Se procedió a cambiar el formato valga la redundancia de la encuesta y ajustarlo en una tabla para una mejor apreciación de las preguntas y por ende un orden para la comodidad de los encuestados.</p>	

3.6.2.2.3 ENCUESTA DEFINITIVA

 ESPE <small>UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA</small>	
ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS DEL SERVICIO DE LA "CLÍNICA DE ESPECIALIDADES GINECOLOGICAS"	
	No. <input style="width: 50px;" type="text"/>
OBJETIVO: Mejorar la atención del servicio y disminuir el tiempo de espera del usuario que asisten a la Clínica de Especialidades Ginecológicas.	
INDICACIONES: POR FAVOR.	
a. Marque con una "X" su respuesta. b. Responda con sinceridad. c. Conteste todas las preguntas realizadas en esta encuesta. d. Elija una SOLA opción de cada pregunta.	
DATOS PERSONALES:	
1. Edad: Años	
13 a 20 <input type="radio"/> 21 a 30 <input type="radio"/> 31 a 40 <input type="radio"/> 41 a 50 <input type="radio"/> 50 en adelante <input type="radio"/>	
2. Género:	
Femenino <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/>	
3. Estado Civil:	
Soltera <input type="radio"/> Casada <input type="radio"/> Unión Libre <input type="radio"/> Divorciada <input type="radio"/> Viuda <input type="radio"/>	
4. Profesión:	
Estudiante <input type="radio"/> Profesional <input type="radio"/> Negocio Propio <input type="radio"/> Otra Actividad <input type="radio"/>	
5. Sector donde vive:	
Norte <input type="radio"/> Centro <input type="radio"/> Sur <input type="radio"/> Valles <input type="radio"/> Otro <input type="radio"/>	
ATENCIÓN:	
6. ¿Le gustaría que se mejore la atención del servicio al usuario en la Clínica?	
SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>	
<small>Si su respuesta fue "si" por favor continúe con la encuesta. Si su respuesta fue "no" gracias por su tiempo.</small>	
INFRAESTRUCTURA	
7. ¿Qué calificación le daría a las instalaciones de la Clínica?	
Excelente <input type="radio"/> Muy buena <input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Mala <input type="radio"/>	
ATENCIÓN:	
8. ¿Cuál es la dificultad que usted encuentra en la toma de un turno?	
Falta de turnos <input type="radio"/> Desorganización <input type="radio"/> Falta de personal <input type="radio"/>	
9. ¿Qué tiempo le tomo esperar su turno para ser atendido?	

 CONTINÚA 

	15 mins <input type="radio"/>	30 mins <input type="radio"/>	45 mins <input type="radio"/>	60 mins <input type="radio"/>	Más de 60 mins <input type="radio"/>
10.	¿Cómo calificarías la calidad de atención del servicio en la Clínica?				
	Excelente <input type="radio"/>	Muy buena <input type="radio"/>	Buena <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Mala <input type="radio"/>
SERVICIO:					
11.	¿La información que recibió sobre el procedimiento o tratamiento al que va o fue sometido por parte del personal de la Clínica fue?				
	Excelente <input type="radio"/>	Muy buena <input type="radio"/>	Buena <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Mala <input type="radio"/>
12.	¿Después de su cita médica usted recibe post consulta de las condiciones en las que debe acudir a su próxima consulta?				
	Siempre <input type="radio"/>	Ocasionalmente <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>		
13.	¿La atención en el servicio que recibió por parte del personal de la Clínica fue?				
	Excelente <input type="radio"/>	Muy buena <input type="radio"/>	Buena <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Mala <input type="radio"/>
14.	¿Según su criterio al personal de la Clínica le hace falta?				
	Profesionalismo <input type="radio"/>	Amabilidad <input type="radio"/>	Organización <input type="radio"/>	Todas <input type="radio"/>	Ninguna <input type="radio"/>
PUBLICIDAD:					
15.	¿Por qué medio le gustaría conocer acerca de los servicios que ofrece la Clínica de Especialidades Ginecológicas GENÉCOMAST S.A?				
	Prensa <input type="radio"/> Radio <input type="radio"/> Televisión <input type="radio"/> Página Web <input type="radio"/> Redes Sociales <input type="radio"/>				
	Material Publicitario (Hojas volantes, vallas, etc.) <input type="radio"/>				
16.	¿Cómo calificarías el servicio de información y el diseño que tiene la página Web de la Clínica?				
	Excelente <input type="radio"/>	Muy bueno <input type="radio"/>	Buena <input type="radio"/>	Mala <input type="radio"/>	No la conoce <input type="radio"/>
SERVICIO:					
17.	¿Volvería a consultar y utilizar los servicios de la Clínica?				
	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>	Tal vez <input type="radio"/>		
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y TIEMPO!!!					

Figura 5. Encuesta definitiva


3.6.2.3 ENTREVISTA DIRECTIVOS Y EXPERTOS

Se hace preguntas personalmente a expertos que tienen y desenvuelven un alto cargo o puesto directivo en su actividad laboral y que conozca muy de cerca el desarrollo de la Clínica.

En la conversación con una de las socias de la Clínica y la investigadora, se realizarán algunas preguntas para despejar dudas sobre el establecimiento y su desempeño, en la atención y servicio que se generan ahí. Dialogando muy abiertamente sobre el problema que se asume padece la Clínica, manteniendo el profesionalismo, ante todo. Se preparó con anterioridad un cuestionario con preguntas abiertas que se tratarán en la entrevista, enfocadas en las necesidades de información que se tiene y en los objetivos de la investigación.

Cuadro 3. Entrevista Directiva de la Clínica de Especialidades Ginecológicas

<u>FORMATO ENTREVISTA A EXPERTOS</u>		
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:		
Profesión:	Cargo:	Especialidad:
Fecha de incorporación:		
1. ¿Considera que la atención que brinda la recepción de la Clínica es la óptima para sus pacientes?		
2. ¿Cree usted que el espacio del parqueadero en la infraestructura física de la Clínica es el necesario?		
3. ¿La Clínica cuenta con una página web en la que se pueda interactuar y mantener informados a los pacientes acerca de los servicios que ofrecen?		
4. ¿Cada qué tiempo capacitan al personal en atención al cliente?		
5. ¿Tienen algún tipo de reconocimiento al mérito para el personal?		
6. ¿Hace cuanto se realizo un diseño de interiores en la Clínica?		
7. ¿Cree usted que las áreas de la Clínica están bien distribuidas?		
8. ¿La Clínica cuenta con ambulancia?		
9. ¿En caso de emergencia el paciente como se transporta con quién toma contacto?		
10. ¿La atención es 24 horas al día, 365 días al año?		
11. ¿La Clínica cuenta con una unidad de emergencia?		
12. ¿Tiene servicio de medicina pre pagada?		
13. ¿Tienen suficientes habitaciones?		
14. ¿La Clínica tiene habitaciones diferenciadas o por categorías?		


CONTINÚA 

15. ¿El manejo de los desechos sólidos cuenta con regulaciones ambientales o tienen un plan de seguridad física y ambiental?
16. ¿Tiene acceso para personas con capacidades especiales?
17. ¿La Clínica tiene un plan de contingencia en caso de incendios o desastres naturales.?
18. ¿Cómo es la relación entre los empleados en el ambiente laboral?

3.6.2.4 RESUMEN DE LA ENTREVISTA A EXPERTOS

Cuadro 4. Resumen de la Entrevista Directiva de la Clínica de Especialidades Ginecológicas

<u>ENTREVISTA A EXPERTOS</u>		
NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Dra. Diana Tinoco		
Profesión: Ginecóloga/Obstetra	Cargo: Miembro de Junta de Accionistas	Especialidad: Ginecología
Fecha de incorporación: Enero 2006		
PREGUNTAS:	RESPUESTAS:	
1. ¿Considera que la atención que brinda la recepción de la Clínica es la óptima para sus pacientes?	En la recepción rotan varias personas que no se acostumbran a las actividades de gran demanda de cualidades como paciencia, dinamismo y cortesía por lo que algunas de las enfermeras suple ese puesto hasta encontrar otra persona que se incorpore y adapte a esa área.	
2. ¿Cree usted que el espacio del parqueadero en la infraestructura física de la Clínica es el necesario?	Contamos con un área reducida de parqueadero que muchas de las veces incomodan a los pacientes, pero pueden dejar los vehículos cerca de la acera de la Clínica para que vigilen el personal de seguridad.	
3. ¿La Clínica cuenta con una página web en la que se pueda interactuar y mantener informados a los pacientes acerca de los servicios que ofrecen?	Tenemos un página que fue diseñada por mi primo que es Ing. en Sistemas en la que contiene la información básica y los servicios que están a disposición de los pacientes.	
4. ¿Cada qué tiempo capacitan al personal en atención al cliente?	No se ha realizado una capacitación específicamente de atención al cliente, sin embargo se han impartido charlas del protocolo con el que debe proseguir el personal médico.	
5. ¿Tienen algún tipo de reconocimiento al mérito para el personal?	En general el personal sabe que su labor es comprometerse con la salud y bienestar de todos los pacientes y esa es su mejor recompensa.	

CONTINÚA 

6. ¿Hace cuánto se realizó un diseño de interiores en la Clínica?	No se ha contratado directamente una persona encargada del diseño de interiores, se la ha ido adecuando según lo necesario y el presupuesto del que se tenía a disposición.
7. ¿Cree usted que las áreas de la Clínica están bien distribuidas?	He notado que la Clínica por motivos de espacio hemos tenido que acoplar ciertas áreas en lugares un tanto estrechos pero son serviciales.
8. ¿La Clínica cuenta con ambulancia?	No contamos con una ambulancia propia, tenemos convenio con una empresa que tiene ese tipo de transportes.
9. ¿En caso de emergencia el paciente como se transporta con quién toma contacto?	Puede llamar directamente a la Clínica y la recepción la comunica con el área de emergencia. Si no el paciente llega por sus propios medios y se la atiende según el caso.
10. ¿La atención es 24 horas al día, 365 días al año?	Si, la atención en la Clínica siempre está a disposición de los pacientes.
11. ¿La Clínica cuenta con una unidad de emergencia?	Si
12. ¿Tiene servicio de medicina pre pagada?	Mantenemos convenio con un par de aseguradoras con los que los pacientes tratan directamente.
13. ¿Tienen suficientes habitaciones?	Somos una Clínica pequeña en la que tenemos 4 habitaciones compartidas y 3 individuales.
14. ¿La Clínica tiene habitaciones diferenciadas o por categorías?	Tiene habitaciones mixtas dependiendo de la preferencia y condición del paciente.
15. ¿El manejo de los desechos sólidos cuenta con regulaciones ambientales o tienen un plan de seguridad física y ambiental?	Nos regimos a las normas de Salud y sanidad que nos dirige el Ministerio de Salud.
16. ¿Tiene acceso para personas con capacidades especiales?	Contamos con un ascensor y rampas en las entradas de la Clínica.
17. ¿La Clínica tiene un plan de contingencia en caso de incendios o desastres naturales.?	Si estamos preparados y autorizados según los requerimientos de los Bomberos para esos casos.
18. ¿Cómo es la relación entre los empleados en el ambiente laboral?	Todos trabajamos por el mismo fin y es el de preservar la vida de los pacientes.

TIPOS DE ESCALAS

Se aplicará diferentes tipos de escala que permiten asignar números a las respuestas o variables en este caso para ser procesadas en el programa SPSS. Facilitando así el proceso de recolección y clasificación de datos de la información adquirida.

- **Escala nominal:** "Su fin es identificar sujetos/objetos dentro de una distribución, por lo que únicamente podremos establecer las relaciones de igualdad/desigualdad entre los sujetos/objetos de una distribución." (Stevens, 1959)

Ejemplo: Números de marcas.

La función fundamental de esta escala y por la que va a ser utilizada es que permite identificar sujetos u objetos dentro de una distribución. Siendo que se puede establecer relaciones de igualdad o desigualdad entre las variables expuestas. Un ejemplo es el nombre de las ciudades o sectores.

- **Escala ordinal:** "Este tipo de escala está destinada a ordenar a los sujetos/objetos de una distribución en función de alguna característica. Cabe señalar que la distancia entre sus unidades no es uniforme." (Stevens, 1959)

Ejemplo: Preferencias, posición en el mercado.

Con esta escala se procederá a verificar las relaciones que existe entre las variables si pueden compartir una igualdad o desigualdad, además de poder identificar si es mayor o menor en su distribución.

- **Escala de Intervalos:** "En esta escala la distancia entre las unidades de medida sí es uniforme" (Stevens, 1959)

Ejemplo: Actitudes y Opiniones.

Se pondrá en uso esta escala para comparar la igualdad o desigualdad que presenten las variables y darles un orden dependiendo de los valores que

contengan, midiendo a la vez la distancia existente entre cada valor correspondiente a la escala.

- **Escala de razón:** "Similar a la de intervalo, con la única diferencia que el cero en esta escala sí indica la ausencia de atributo, es cero absoluto." (Stevens, 1959)

Ejemplo: Edad, participación.

Se aplicará esta escala siendo que tiene una ligera diferencia con la escala de intervalo, esta escala ya está establecida permitiendo identificar y categorizar la información en este caso los datos.

3.7 MUESTREO PROBABILÍSTICO


En este caso se pondrá en práctica esta técnica de muestreo siendo que permite tomar una muestra aleatoriamente de la población que representará el universo.

3.7.1 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Para la realización de esta investigación de mercado, se toma como objeto de estudio que en este caso estará compuesta por la población del cantón Quito, por grupos de edad de 10 hasta 79 años, individuos que correspondan a la Población Económicamente Activa (P.E.A) en el año 2013. Por lo tanto se adquiere un porcentaje del 53,39% en un total de 536.464 de habitantes en estas condiciones.

Tabla 2. Población Objeto de Estudio

Grupo Edad 2013	Población Total	Mujer 51,3%	PEA 53,39%
10 - 14	219.171	112.435	60.029
15 - 19	214.871	110.229	58.851
20 - 24	216.802	111.219	59.380
25 - 29	212.525	109.025	58.209
30 - 34	200.074	102.638	54.798
35 - 39	179.603	92.136	49.192
40 - 44	156.483	80.276	42.859
45 - 49	137.879	70.732	37.764
50 - 54	118.974	61.034	32.586
55 - 59	97.589	50.063	26.729

CONTINÚA 

60 - 64	76.039	39.008	20.826
65 - 69	57.558	29.527	15.765
70 - 74	41.953	21.522	11.491
75 - 79	29.158	14.958	7.986
Total	1.958.679	1.004.802	536.464

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

3.7.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

"Es el número de elementos para incluir en un estudio." (Malhotra, 2004). Se usará la siguiente fórmula de población finita para su cálculo.

Para calcular la muestra necesaria para el estudio de este caso se procedió a utilizar la cantidad de la población del cantón Quito en un total de 536,464 habitantes que será el universo en cuestión, así se tomó la probabilidad a favor de un 0,5 y probabilidad en contra de un 0,5 además de un nivel de confianza del 95% que serán el número de desviaciones estándar respecto a la media. Debido a que no existen estudios anteriores se da la misma probabilidad de ocurrencia de este y fuera de las encuestas, siendo que se maximiza el número de encuestados.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

N = Universo (536,464) n = Tamaño de la muestra (379,98)

p = Probabilidad a favor (0,5) q = Probabilidad en contra (0,5)

Z = Nivel de confianza (1,96) e = Error de estimación (0,05)

3.7.3 CÁLCULO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{1,95^2 * 0,5 * 0,5 * 536,464}{0,05^2 (536,464 - 1) + 1,95^2 * 0,5 * 0,5}$$


$$n = 379,9813745 \Rightarrow 380$$

Se realizará la encuesta debidamente estructurada a 380 pacientes/clientes y visitantes de la Clínica de Especialidades Ginecológicas GINECOMAST S.A. Tanto de consulta externa, hospitalización y ambulatorio atendidos en cada Especialidad para obtener mejores resultados.


3.8 MATRIZ CODIFICACIÓN DE INFORMACIÓN

Cuadro 5. Matriz de necesidades y codificación de información


OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLE ESPECÍFICA	VARIABLE GENÉRICA	PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA	ESCALA	OPCIONES DE RESPUESTA
Determinar el grado de satisfacción de los pacientes/clientes y el cumplimiento de expectativas con respecto a la Clínica de acuerdo al perfil que presenten.	<i>DATOS PERSONALES</i>	Edad	¿Qué edad tiene el usuario?	Cerrada múltiple	De razón	Años: <input checked="" type="checkbox"/> 13 a 20 <input checked="" type="checkbox"/> 21 a 30 <input checked="" type="checkbox"/> 31 a 40 <input checked="" type="checkbox"/> 41 a 50 <input checked="" type="checkbox"/> 50 en adelante
		Género	¿Cuál es su género?	Dicotómica	Nominal	<input checked="" type="checkbox"/> Masculino <input checked="" type="checkbox"/> Femenino
		Estado Civil	¿A qué estado civil está ligado?	Cerrada múltiple	Nominal	<input checked="" type="checkbox"/> Soltera <input checked="" type="checkbox"/> Casada <input checked="" type="checkbox"/> Unión Libre <input checked="" type="checkbox"/> Divorciada <input checked="" type="checkbox"/> Viuda
		Profesión	¿A qué actividad se dedica?	Cerrada múltiple	Nominal	<input checked="" type="checkbox"/> Estudiante <input checked="" type="checkbox"/> Profesional <input checked="" type="checkbox"/> Negocio propio <input checked="" type="checkbox"/> Otra actividad
		Sector dónde vive	¿En qué sector vive?	Cerrada múltiple	Nominal	<input checked="" type="checkbox"/> Norte <input checked="" type="checkbox"/> Centro <input checked="" type="checkbox"/> Sur <input checked="" type="checkbox"/> Valles <input checked="" type="checkbox"/> Otro

CONTINÚA 

	<i>ATENCIÓN</i>	Mejora atención del servicio al usuario	¿Le gustaría que se mejore la atención del servicio al usuario en la Clínica?	Dicotómica	Nominal	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
	<i>INFRAESTRUCTURA</i>	Instalaciones	¿Qué calificación le daría a las instalaciones de la Clínica?	Cerrada múltiple	Ordinal	<input checked="" type="checkbox"/> Excelente <input checked="" type="checkbox"/> Muy Buena <input checked="" type="checkbox"/> Buena <input checked="" type="checkbox"/> Regular <input checked="" type="checkbox"/> Mala
		Toma de turno	¿Cuál es la dificultad que usted encuentra en la toma de un turno?	Cerrada múltiple	Nominal	<input checked="" type="checkbox"/> Falta de turnos <input checked="" type="checkbox"/> Desorganización <input checked="" type="checkbox"/> Falta de personal
<p>Conocer las exigencias y requerimientos necesarios para los pacientes/clientes que se generen dentro del servicio del personal y ambiente de la Clínica.</p>	<i>ATENCIÓN</i>	Tiempo espera turno	¿Qué tiempo le tomo esperar su turno para ser atendido?	Cerrada múltiple	Intervalo	Mins: <input checked="" type="checkbox"/> 15 <input checked="" type="checkbox"/> 30 <input checked="" type="checkbox"/> 45 <input checked="" type="checkbox"/> 60 <input checked="" type="checkbox"/> más de 60
		Calidad de atención	¿Cómo calificaría la calidad de atención del servicio en la Clínica?	Cerrada múltiple	Ordinal	<input checked="" type="checkbox"/> Excelente <input checked="" type="checkbox"/> Muy Buena <input checked="" type="checkbox"/> Buena <input checked="" type="checkbox"/> Regular <input checked="" type="checkbox"/> Mala
		Información sobre procedimiento	¿La información que recibió	Cerrada múltiple	Ordinal	<input checked="" type="checkbox"/> Excelente <input checked="" type="checkbox"/> Muy Buena <input checked="" type="checkbox"/> Buena

CONTINÚA 

			sobre el procedimiento o tratamiento al que va o fue sometido por parte del personal de la Clínica fue?			<input checked="" type="checkbox"/> Regular <input checked="" type="checkbox"/> Mala
<p>Establecer las condiciones en el que se encuentra la Clínica y adaptar varias recomendaciones que surgen por medio del estudio para ponerlas en práctica por medio de una adecuada planeación y control de elementos y recursos para enfocar un servicio idóneo en un tiempo oportuno</p>	<i>SERVICIO</i>	Post-Consulta	¿Después de su cita médica usted recibe post consulta de las condiciones en las que debe acudir a su próxima consulta?	Cerrada múltiple	Nominal	<input checked="" type="checkbox"/> Siempre <input checked="" type="checkbox"/> Ocasionalmente <input checked="" type="checkbox"/> Nunca
		Falencia del personal	¿La atención en el servicio que recibió por parte del personal de la Clínica fue?	Cerrada múltiple	Razón	<input checked="" type="checkbox"/> Profesionalismo <input checked="" type="checkbox"/> Amabilidad <input checked="" type="checkbox"/> Organización <input checked="" type="checkbox"/> Todas <input checked="" type="checkbox"/> Ninguna
		Medio de comunicación	¿Por qué medio le gustaría conocer acerca de los servicios que ofrece la Clínica?	Cerrada múltiple	Razón	<input checked="" type="checkbox"/> Prensa <input checked="" type="checkbox"/> Radio <input checked="" type="checkbox"/> Televisión <input checked="" type="checkbox"/> Página Web <input checked="" type="checkbox"/> Redes Sociales <input checked="" type="checkbox"/> Material publicitario

CONTINÚA 

Establecer medios de comunicación enfocados al clientes que se acople con las necesidades que demanda la Clínica	<i>PUBLICIDAD</i>	Página Web	¿Cómo calificaría el servicio de información y el diseño que tiene la página Web de la Clínica?	Cerrada múltiple	Ordinal	<input checked="" type="checkbox"/> Excelente <input checked="" type="checkbox"/> Muy Bueno <input checked="" type="checkbox"/> Bueno <input checked="" type="checkbox"/> Malo <input checked="" type="checkbox"/> No la conoce
	<i>SERVICIO</i>	Fidelidad	¿Volvería a consultar y utilizar los servicios de la Clínica?	Cerrada múltiple	Intervalo	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Tal vez

3.9 EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.9.1 RECOPIACIÓN DE DATOS

Se realizará las actividades de campo y se promoverá la Encuesta a ser llenada por los usuarios de la Clínica de Especialidades Ginecológicas en sus instalaciones. Por medio del ejecutor de la investigación en este caso para cumplir con las funciones que se designa al encuestador, además, de poder explicar y guiar a los encuestados si estos llegan a tener alguna duda.

- Se utilizará la técnica de LLENADO, la que consiste en que el encuestador asista al establecimiento en este caso la Clínica y proceda a realizar las 380 encuestas personalmente a los presentes, los mismos que accederán a llenar las encuestas con una pluma o esferográfico de color azul para resaltar la marca de sus respuestas.
- Para numerar las encuestas se utilizará la técnica de NUMERADO con el fin de que en este caso el encuestador pueda poner los números a cada una de las encuestas realizadas y se facilite el conteo y la pérdida de alguna de estas.

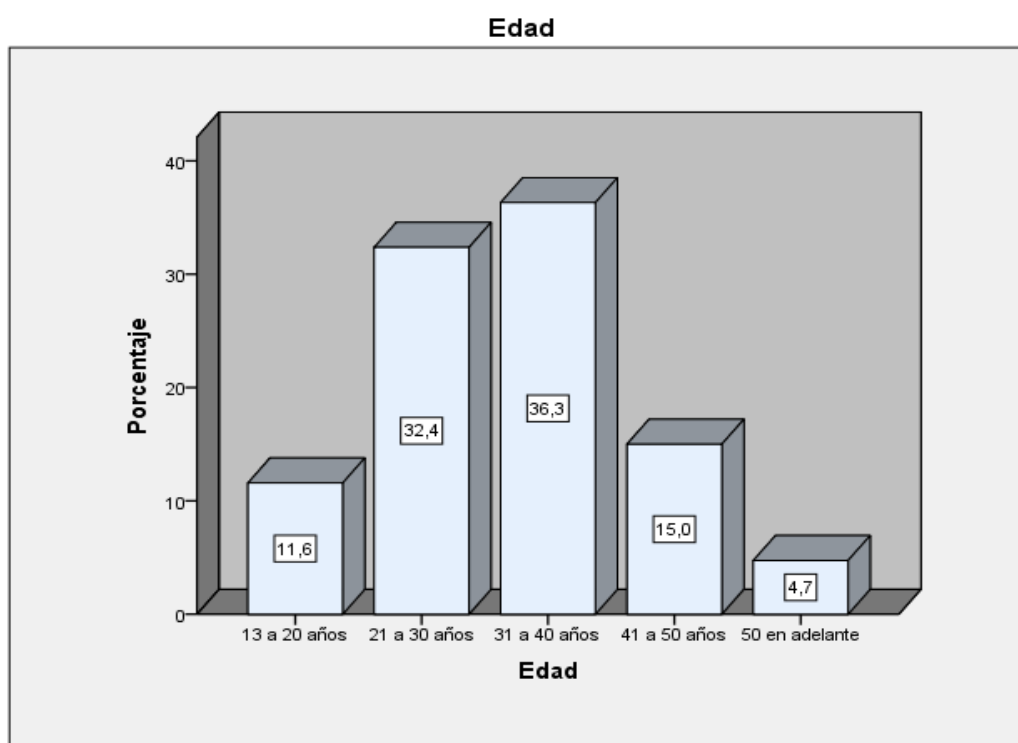
3.9.2 PROCESAMIENTO DE DATOS

3.9.2.1 ANÁLISIS UNIVARIADO

En este caso se utiliza el análisis univariado el cual está basado en una sola variable en los que se examina los efectos de la misma. Siendo que este es un análisis básico que se lo utilizará en este capítulo para medir una a una las características y propiedades que se demuestren en los resultados arrojados por la encuesta realizada a la población objeto de estudio. (Kinnear, 1998)

Tabla 3. PREG.1: EDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
13 a 20 años	44	11,6	11,6	11,6
21 a 30 años	123	32,4	32,4	43,9
31 a 40 años	138	36,3	36,3	80,3
41 a 50 años	57	15,0	15,0	95,3
50 en adelante	18	4,7	4,7	100,0
Total	380	100,0	100,0	

**Gráfico 1. PREG. 1: EDAD**

Fuente: Investigación de Mercado

ANÁLISIS: Del total de los encuestados el 36,3% corresponde a edades entre 31 a 40 años, el mayor porcentaje debido a que las mujeres a partir de los 31 años están en una edad reproductiva, profesional y vinculadas en sus propias familias. El menor número de usuarios de la Clínica esta en edades de 50 años en adelante, correspondiente al 4,7%.

Tabla 4. PREG.2: GÉNERO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	98	25,8	25,8	25,8
Válidos Femenino	282	74,2	74,2	100,0
Total	380	100,0	100,0	

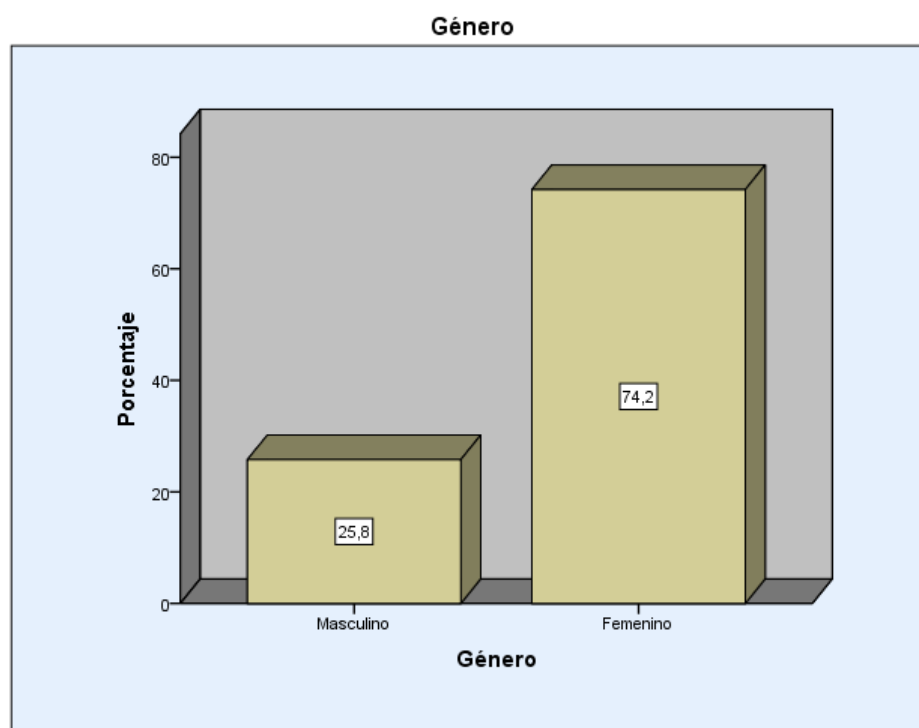
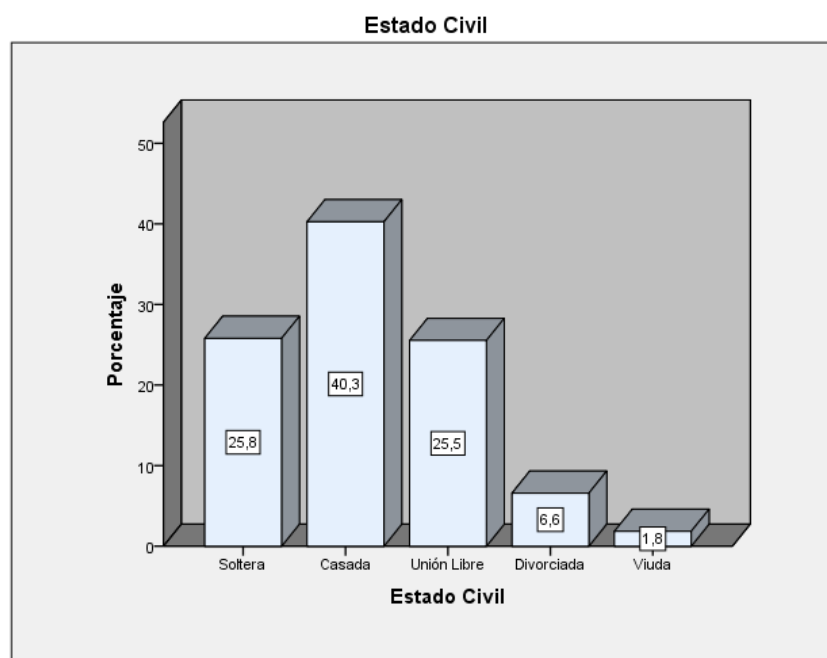


Gráfico 2. PREG.2: GÉNERO
Fuente: Investigación de Mercado

ANÁLISIS: Del total de los encuestados la mayoría de usuarios resultan ser mujeres en un porcentaje del 74,2%, siendo que la Clínica es de Especialidades Ginecológicas va precisamente dirigida al género femenino. El 25,8% corresponde al género masculino por ser quienes acompañan a sus parejas a las instalaciones.

Tabla 5. PREG.3: ESTADO CIVIL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltera	98	25,8	25,8
	Casada	153	40,3	66,1
	Unión Libre	97	25,5	91,6
	Divorciada	25	6,6	98,2
	Viuda	7	1,8	100,0
	Total	380	100,0	100,0

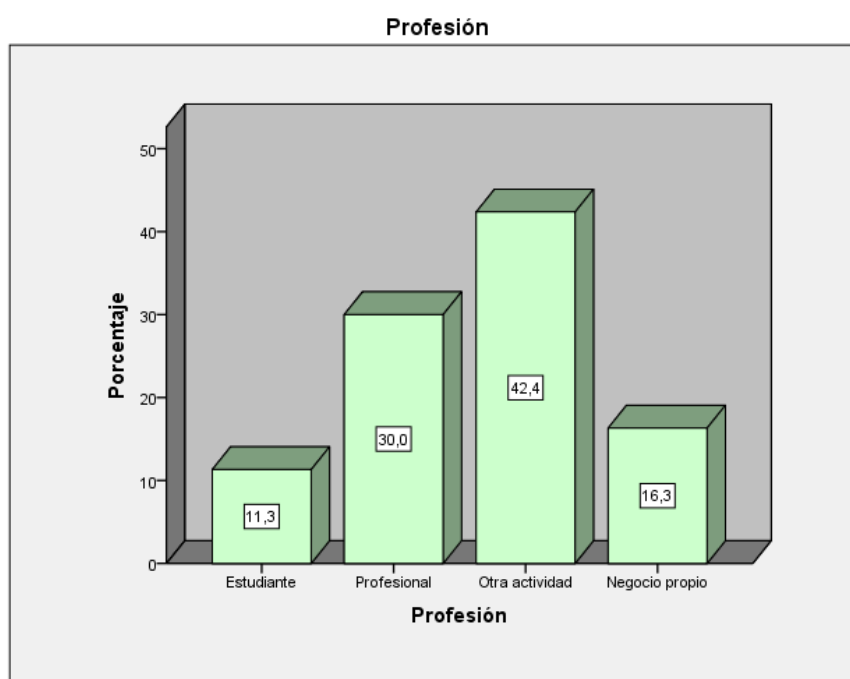
**Gráfico 3. PREG.3: ESTADO CIVIL**

Fuente: Investigación de Mercado

ANÁLISIS: El porcentaje del 40,3% corresponde a casados dentro de las respuestas de los encuestados, ya que el mayor número se encuentran maduros, responsables y estables económica, social y preocupados por su bienestar y el de su nueva familia. Lo que amerita a mejores condiciones para su salud. En bajo porcentaje de 1,8% de pacientes/clientes en estado civil viudas.

Tabla 6. PREG.4: PROFESIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estudiante	43	11,3	11,3	11,3
Profesional	114	30,0	30,0	41,3
Válidos Otra actividad	161	42,4	42,4	83,7
Negocio propio	62	16,3	16,3	100,0
Total	380	100,0	100,0	

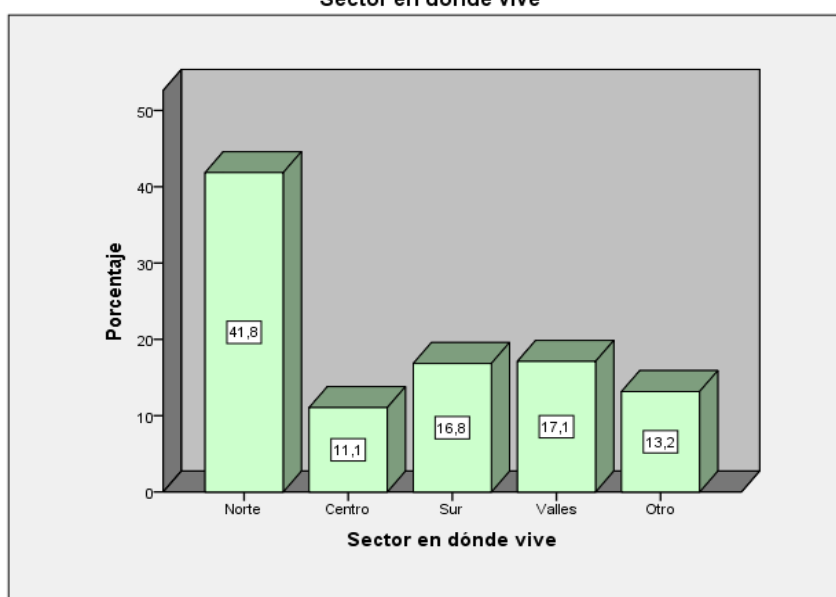
**Gráfico 4. PREG.4: PROFESIÓN**

Fuente: Investigación de Mercado

ANÁLISIS: El 42,4% se dedican a otra actividad laboral, debido a que su preparación académica no alcanza el tercer y cuarto nivel. Siendo que el 11,3% son estudiantes y el 30% son profesionales.

Tabla 7. PREG.5: SECTOR DONDE VIVE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Norte	159	41,8	41,8	41,8
Centro	42	11,1	11,1	52,9
Sur	64	16,8	16,8	69,7
Valles	65	17,1	17,1	86,8
Otro	50	13,2	13,2	100,0
Total	380	100,0	100,0	

Sector en dónde vive**Gráfico 5. PREG.5: SECTOR DÓNDE VIVE**

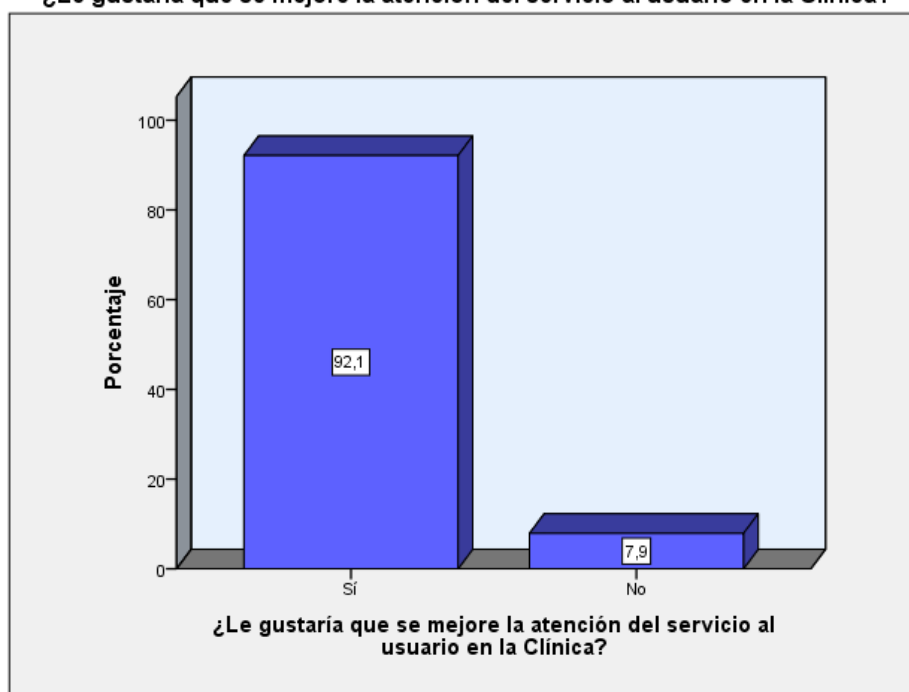
Fuente: Investigación de Mercado

ANÁLISIS: Del total de encuestados el 41,8% viven en el Sector del Norte de Quito, debido a que la Clínica se encuentra ubicada en el mismo sector. El 13,2% corresponde a otro que sería referente a diferentes provincias del país que visitan la Clínica. El menor porcentaje corresponde al 11,1% que habitan en el centro de Quito. Por lo que el Sector Sur cuenta con otras unidades de salud cerca de donde viven tiene el 16,8% así como el 17,1% que corresponde a los valles.

Tabla 8. PREG 8: ¿Le gustaría que se mejore la atención del servicio al usuario?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	350	92,1	92,1	92,1
Válidos No	30	7,9	7,9	100,0
Total	380	100,0	100,0	

¿Le gustaría que se mejore la atención del servicio al usuario en la Clínica?

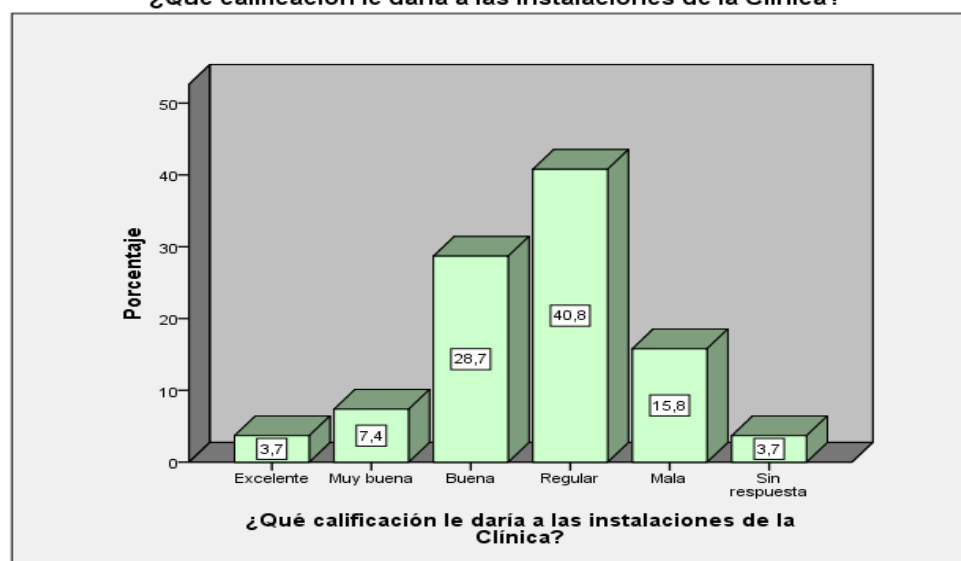
**Gráfico 6. PREG 6: ¿Le gustaría que se mejore la atención del servicio al usuario?**

Fuente: Investigación de Mercado

ANÁLISIS: El 92,1% del total de los encuestados están de acuerdo en que se haga un mejoramiento en la atención del servicio al usuario, mientras que el 7,9% están conformes con la atención en el servicio que reciben.

Tabla 9 PREG. 7: ¿Qué calificación le daría a las instalaciones de la Clínica?

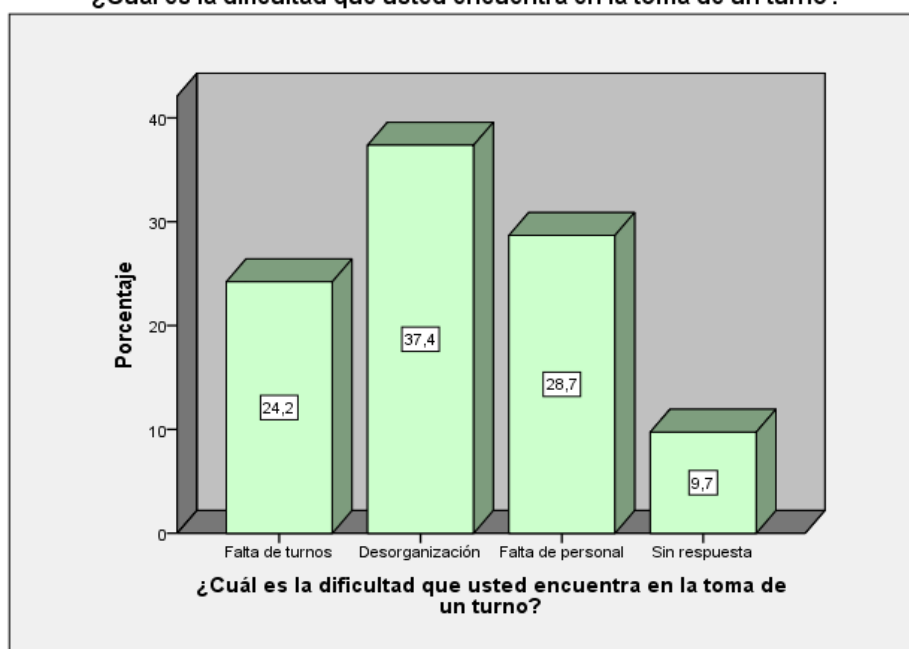
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	14	3,7	3,7	3,7
Muy buena	28	7,4	7,4	11,1
Buena	109	28,7	28,7	39,7
Válidos Regular	155	40,8	40,8	80,5
Mala	60	15,8	15,8	96,3
Sin respuesta	14	3,7	3,7	100,0
Total	380	100,0	100,0	

¿Qué calificación le daría a las instalaciones de la Clínica?**Gráfico 7. PREG. 7: ¿Qué calificación le daría a las instalaciones de la Clínica?****Fuente:** Investigación de Mercado

ANÁLISIS: El 40,8% considera que las instalaciones de la Clínica son regulares, ya que no se cuenta con parqueaderos adecuados, salas de espera confortables, recepción atractiva y servicial, consultorios placenteros y habitaciones agradables. Mientras el 28,7% corresponde a que las instalaciones son relativamente buenas. El 3,7% establece que son excelentes.

Tabla 10 PREG: 8 ¿Cuál es la dificultad que usted encuentra en la toma de un turno?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Falta de turnos	92	24,2	24,2	24,2
Desorganización	142	37,4	37,4	61,6
Válidos Falta de personal	109	28,7	28,7	90,3
Sin respuesta	37	9,7	9,7	100,0
Total	380	100,0	100,0	

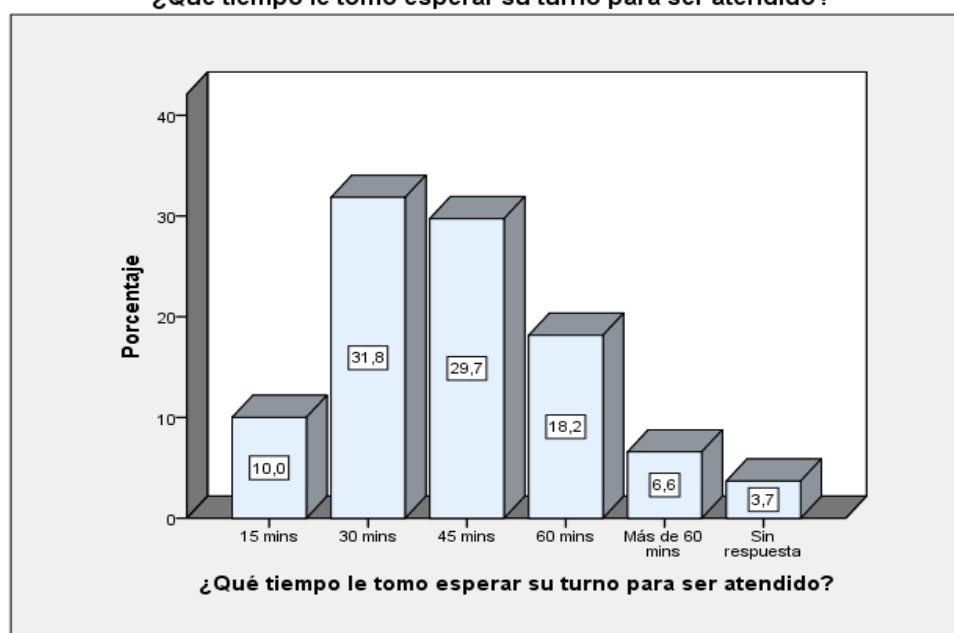
¿Cuál es la dificultad que usted encuentra en la toma de un turno?**Gráfico 8. PREG.8: ¿Cuál es la dificultad que usted encuentra en la toma de un turno?**

Fuente: Investigación de Mercado

ANÁLISIS: La mayor dificultad se basa en la desorganización que es el 37,4% , que va de la mano con la falta de personal 28,7%, así como la falta de turnos que ocupa un 24,2% y el resto que está en el 9,7% no quisieron una mejora en la Clínica.

Tabla 11. PREG.9: ¿Qué tiempo le tomó esperar su turno?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
15 mins	38	10,0	10,0	10,0
30 mins	121	31,8	31,8	41,8
45 mins	113	29,7	29,7	71,6
Válidos 60 mins	69	18,2	18,2	89,7
Más de 60 mins	25	6,6	6,6	96,3
Sin respuesta	14	3,7	3,7	100,0
Total	380	100,0	100,0	

¿Qué tiempo le tomo esperar su turno para ser atendido?**Gráfico 9. PREG.9: ¿Qué tiempo le tomó esperar su turno?**

Fuente: Investigación de Mercado

ANÁLISIS: El 31,8% de la totalidad de los encuestados han tenido que esperar 30 minutos para ser atendidos en su visita. Mientras el 29,7% han tenido que esperar 45 minutos aproximadamente, por lo tanto se deberá tomar medidas para regularizar y reducir el tiempo de espera de los usuarios por el servicio.

Tabla 12 PREG.10: ¿Cómo calificaría la calidad de atención del servicio en la Clínica?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	12	3,2	3,2	3,2
Muy buena	75	19,7	19,7	22,9
Buena	156	41,1	41,1	63,9
Válidos Regular	93	24,5	24,5	88,4
Mala	26	6,8	6,8	95,3
Sin respuesta	18	4,7	4,7	100,0
Total	380	100,0	100,0	

¿Cómo calificaría la calidad de atención del servicio en la Clínica?

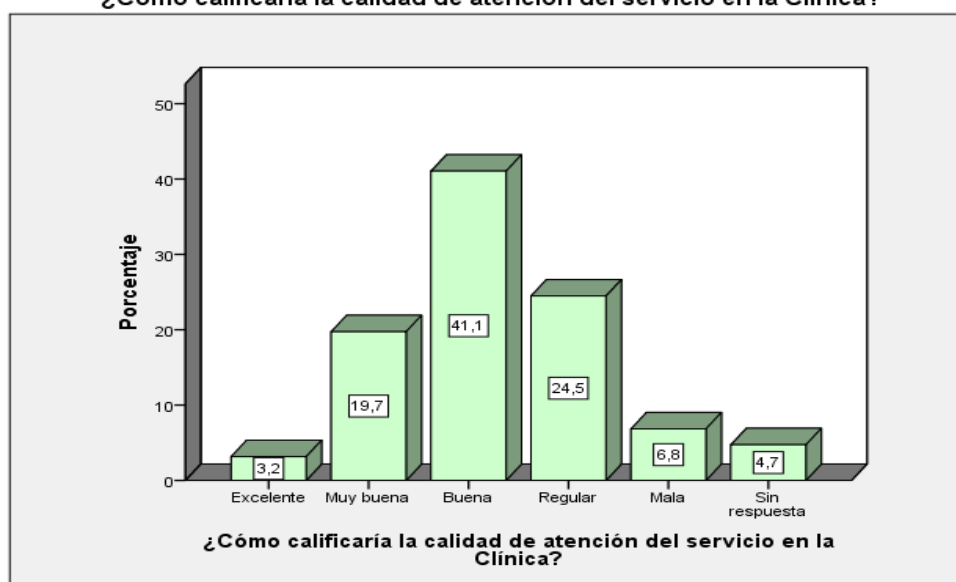


Gráfico 10. PREG.10: ¿Cómo calificaría la calidad de atención del servicio en la Clínica?

Fuente: Investigación de Mercado

ANÁLISIS: Del total de los encuestados el 41,1% califican la calidad de atención del servicio como buena, esto se debe a los inconvenientes que han tenido en las instalaciones. Mientras el 6,8% de encuestados la califica como mala. Siendo que a un 3,2% de usuarios les resulta excelente.

Tabla 13. PREG.11: ¿La información que recibió sobre el tratamiento fue?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	5	1,3	1,3	1,3
Muy buena	79	20,8	20,8	22,1
Buena	130	34,2	34,2	56,3
Válidos Regular	97	25,5	25,5	81,8
Mala	51	13,4	13,4	95,3
Sin respuesta	18	4,7	4,7	100,0
Total	380	100,0	100,0	

¿La información que recibió sobre el tratamiento al que va o fue sometido por parte del personal de la Clínica fue?

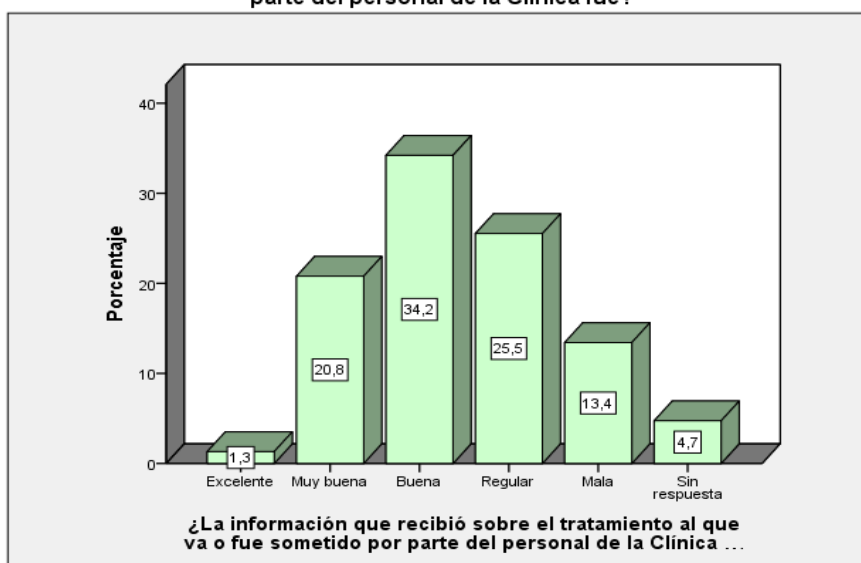


Gráfico 11. PREG.11: ¿La información que recibió sobre el tratamiento fue?
Fuente: Investigación de Mercado

ANÁLISIS: Según la totalidad de los encuestados en un 34,2% la información que recibió sobre el tratamiento al que va o fue sometido por parte del personal de la Clínica fue buena. Siendo que dieran lugar a una mala información en un 13,4% mediante la experiencia que han tenido en su visita a la Clínica. Resultando excelente un 1,3%.

Tabla 14. PREG. 12: ¿Después de su cita usted recibe post-consulta?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	14	3,7	3,7	3,7
Ocasionalmente	200	52,6	52,6	56,3
Válidos Nunca	123	32,4	32,4	88,7
Sin respuesta	43	11,3	11,3	100,0
Total	380	100,0	100,0	

¿Después de su cita médica usted recibe post consulta de las condiciones en las que debe acudir a su próxima consulta?

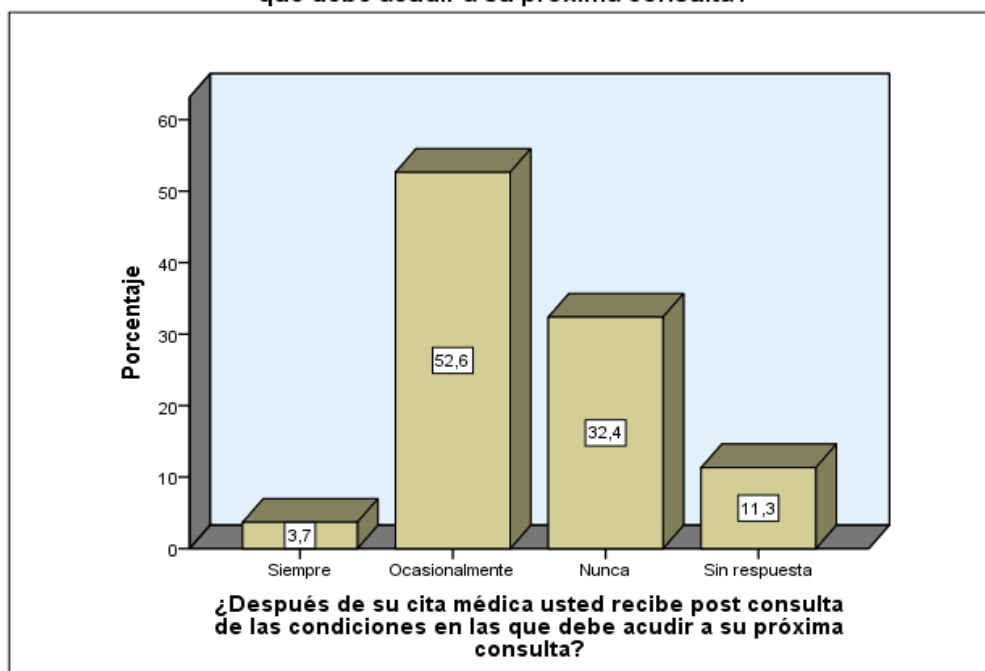


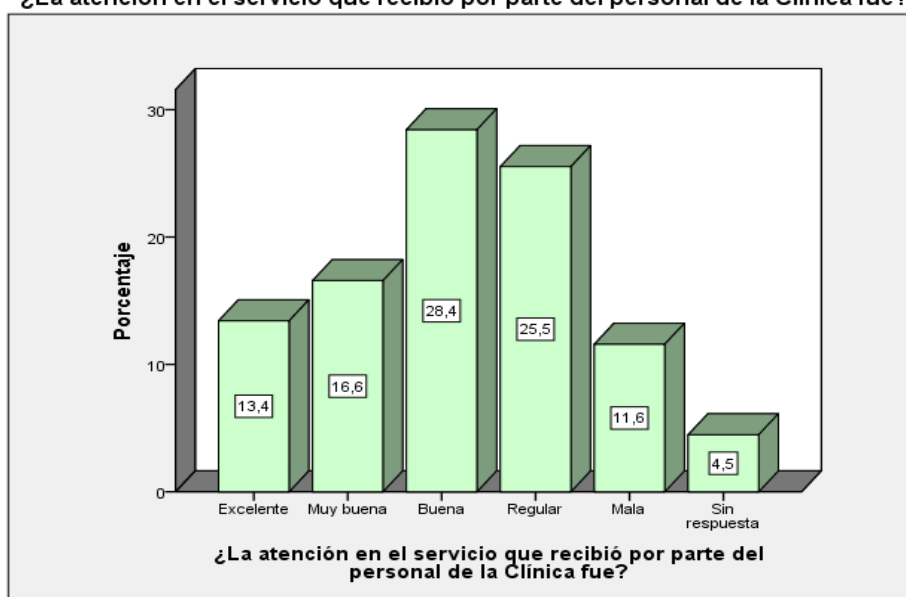
Gráfico 12. PREG. 12: ¿Después de su cita usted recibe post-consulta?

Fuente: Investigación de Mercado

ANÁLISIS: El 52,6% recibe post- consulta ocasionalmente ya que no se lleva un seguimiento del tratamiento o diagnóstico que el paciente requiere. Mientras el 3,7% siempre recibe post- consulta. Siendo que todos los usuarios deberían tener el mismo trato y consideración.

Tabla 15. PREG. 13: ¿La atención en el servicio que recibió por parte del personal fue?

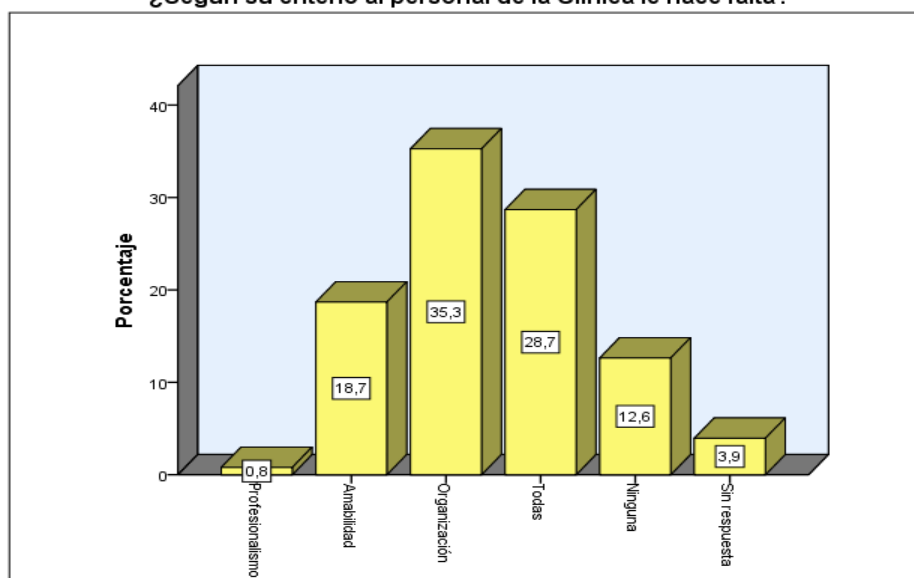
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	51	13,4	13,4	13,4
Muy buena	63	16,6	16,6	30,0
Buena	108	28,4	28,4	58,4
Válidos Regular	97	25,5	25,5	83,9
Mala	44	11,6	11,6	95,5
Sin respuesta	17	4,5	4,5	100,0
Total	380	100,0	100,0	

¿La atención en el servicio que recibió por parte del personal de la Clínica fue?**Gráfico 13. PREG. 13: ¿La atención en el servicio que recibió por parte del personal fue?****Fuente:** Investigación de Mercado

ANÁLISIS: El mayor número de encuestados dió como respuesta que la atención en el servicio que recibió por parte del personal fue 28,4% buena ya que consideran que han puesto su salud en manos confiables y profesionales, mientras el 11,6% considero no haber sido bien atendido recibiendo una mala atención.

Tabla 16. PREG. 14: ¿Según su criterio al personal de la Clínica le hace falta?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Profesionalismo	3	,8	,8	,8
Amabilidad	71	18,7	18,7	19,5
Organización	134	35,3	35,3	54,7
Válidos Todas	109	28,7	28,7	83,4
Ninguna	48	12,6	12,6	96,1
Sin respuesta	15	3,9	3,9	100,0
Total	380	100,0	100,0	

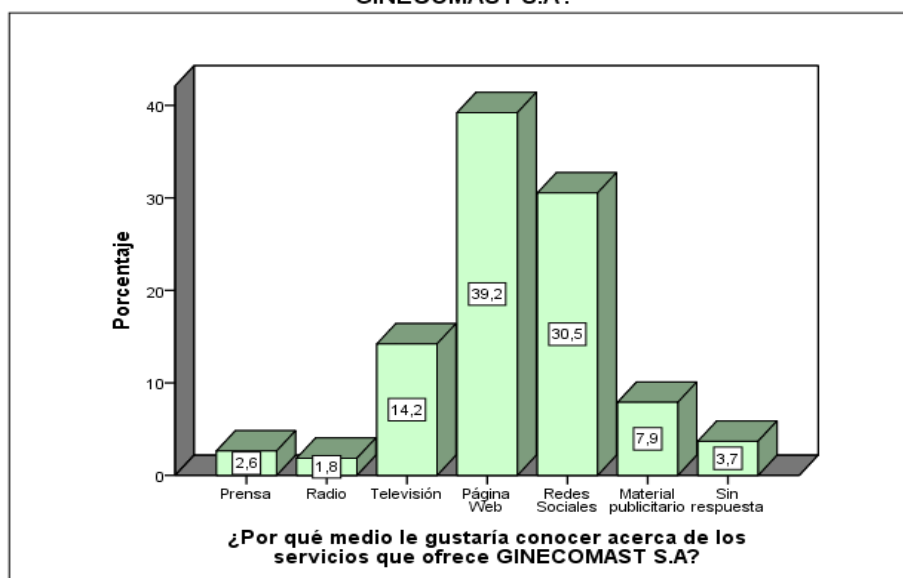
¿Según su criterio al personal de la Clínica le hace falta?**Gráfico 14. PREG. 14: ¿Según su criterio al personal de la Clínica le hace falta?**

Fuente: Investigación de Mercado

ANÁLISIS: De los encuestados el 35.3% seleccionaron la opción de organización como lo que le hace falta al personal de la Clínica, combinado con un porcentaje del 28,7% de todas las opciones de respuesta por el trato que reciben, siendo que pagan por un servicio efectivo. El 0,8% considera que es profesionalismo lo que le falta en el personal.

Tabla 17. PREG. 15: ¿Por qué medio le gustaría conocer acerca de los servicios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Prensa	10	2,6	2,6	2,6
Radio	7	1,8	1,8	4,5
Televisión	54	14,2	14,2	18,7
Página Web	149	39,2	39,2	57,9
Redes Sociales	116	30,5	30,5	88,4
Material publicitario	30	7,9	7,9	96,3
Sin respuesta	14	3,7	3,7	100,0
Total	380	100,0	100,0	

¿Por qué medio le gustaría conocer acerca de los servicios que ofrece GINECOMAST S.A?**Gráfico 15. PREG. 15: ¿Por qué medio le gustaría conocer acerca de los servicios?**

Fuente: Investigación de Mercado

ANÁLISIS: A la mayoría de los usuarios en un total del 39,2% les gustaría conocer acerca de los servicios y la Clínica a través de una página web, ya que es el medio con el que se pueden vincular directamente y conocer a profundidad los beneficios de que brinda la Clínica. Mientras el 1,8% prefieren escuchar una cuña radial.

Tabla 18. PREG. 16: ¿Cómo calificaría el diseño e información de la página web de la Clínica?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	10	2,6	2,6	2,6
Bueno	72	18,9	18,9	21,6
Malo	113	29,7	29,7	51,3
No lo conoce	165	43,4	43,4	94,7
Sin respuesta	20	5,3	5,3	100,0
Total	380	100,0	100,0	

¿Cómo calificaría el servicio de información y el diseño que tiene la página Web de la Clínica?

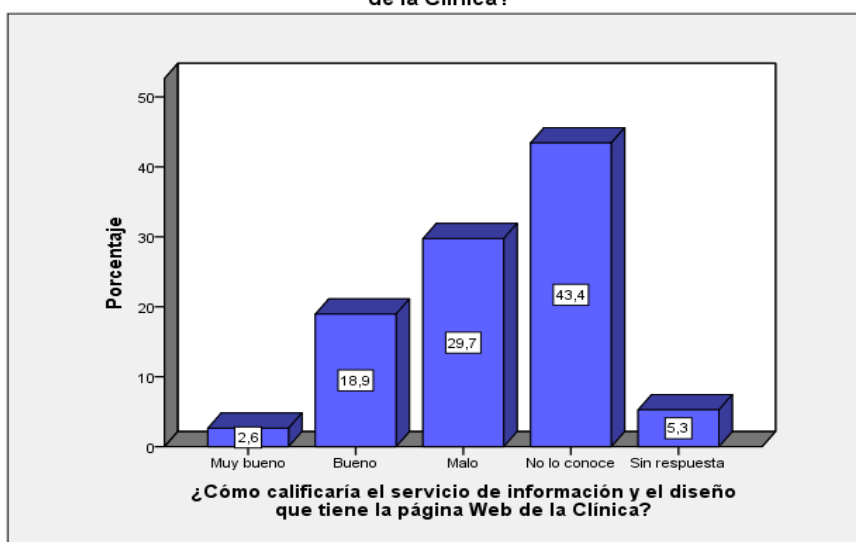


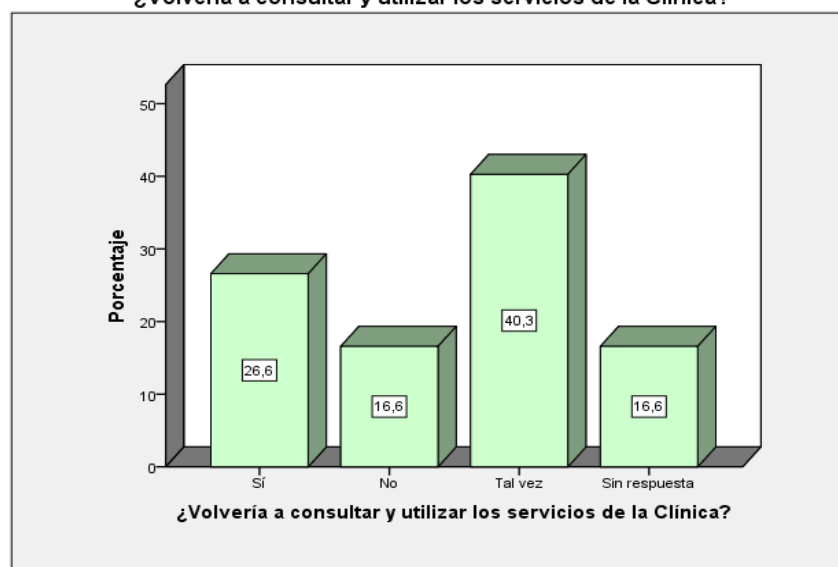
Gráfico 16. PREG. 16: ¿Cómo calificaría el diseño e información de la página web de la Clínica?

Fuente: Investigación de Mercado

ANÁLISIS: El 29,7% considera que la página web es mala ya que no cuenta con lo que requiere la Clínica como información extensa y detallada de los servicios y el perfil de los especialistas, la tecnología con la que cuentan y fotografías de las instalaciones. Teniendo en cuenta que el 43,4% no la conoce y el 2,6% dice que es muy bueno.

Tabla 19. PREG. 17: ¿Volvería a consultar y a utilizar los servicios de la Clínica?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	101	26,6	26,6	26,6
No	63	16,6	16,6	43,2
Válidos Tal vez	153	40,3	40,3	83,4
Sin respuesta	63	16,6	16,6	100,0
Total	380	100,0	100,0	

¿Volvería a consultar y utilizar los servicios de la Clínica?**Gráfico 17** ¿Volvería a consultar y a utilizar los servicios de la Clínica?**Fuente:** Investigación de Mercado

ANÁLISIS: De la totalidad de los encuestados el 26,6% si está dispuesto a utilizar los servicios de la Clínica ya que cuenta con personal especializado con experiencia y muy profesionales. Siendo que el 40,3% considera que tal vez vuelva a visitar la Clínica si se la mejora. Con un 16,6% de usuarios que no volverían a visitar la Clínica por los inconvenientes que se les han presentado.

3.9.2.2 ANÁLISIS BIVARIADO

En el análisis bivariado se diseñaron tablas con tabulaciones cruzadas, siendo que las categorías de una variable se cruzan con las categorías de una segunda variable midiendo la relación entre las dos variables. Estas relaciones vienen a ser las herramientas que se utilizan para conocer como una variable puede influir en la otra. (Kinnear, 1998)

Tabla 20. Género (Preg.2) x Sector donde vive (Preg.5)

		PREG 5					Total
		Norte	Centro	Sur	Valles	Otro	
Masculino	Recuento	46	11	16	12	13	98
	% dentro de PREG 2	46,9%	11,2%	16,3%	12,2%	13,3%	100,0%
	% dentro de PREG 5	28,9%	26,2%	25,0%	18,5%	26,0%	25,8%
Femenino	Recuento	113	31	48	53	37	282
	% dentro de PREG 2	40,1%	11,0%	17,0%	18,8%	13,1%	100,0%
	% dentro de PREG 5	71,1%	73,8%	75,0%	81,5%	74,0%	74,2%
Total	Recuento	159	42	64	65	50	380
	% dentro de PREG 2	41,8%	11,1%	16,8%	17,1%	13,2%	100,0%
	% dentro de PREG 5	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

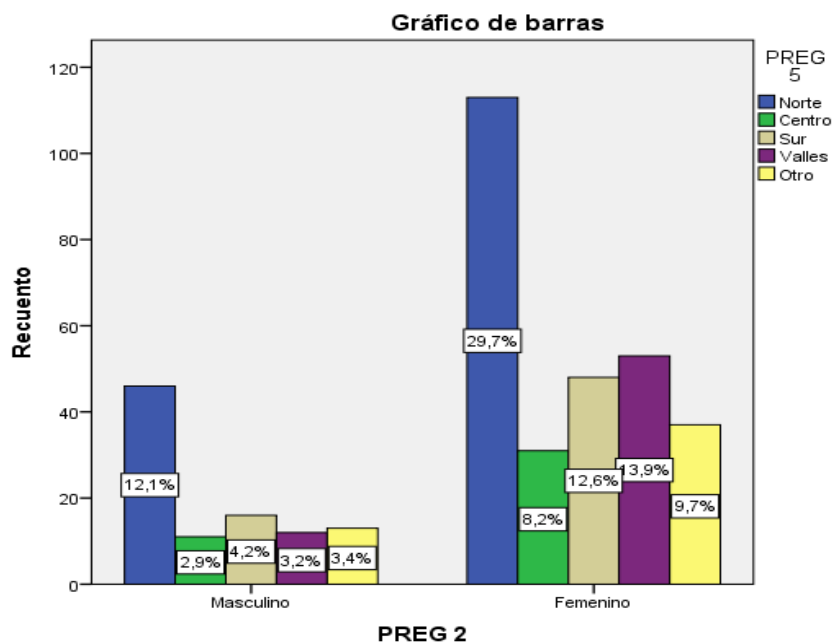


Gráfico 18. Género (Preg.2) x Sector donde vive (Preg.5)

Fuente: Investigación de Mercados

ANÁLISIS: Del total de encuestados la mayoría el 74,2% se deben al género femenino, mientras que el 25,8% son del género masculino y tanto en los dos géneros se puede

determinar que el sector en donde viven es el norte del Cantón Quito, debido a que la Clínica se encuentra ubicada en el mismo sector.

Tabla 21. Edad (Preg.1) * ¿Le gustaría que se mejore la atención del servicio? (Preg.6)

			PREG 6		Total
			Sí	No	
13 a 20 años	Recuento		40	4	44
	% dentro de PREG 1		90,9%	9,1%	100,0%
21 a 30 años	% dentro de PREG 6		11,4%	13,3%	11,6%
	Recuento		111	12	123
31 a 40 años	% dentro de PREG 1		90,2%	9,8%	100,0%
	% dentro de PREG 6		31,7%	40,0%	32,4%
41 a 50 años	Recuento		129	9	138
	% dentro de PREG 1		93,5%	6,5%	100,0%
50 en adelante	% dentro de PREG 6		36,9%	30,0%	36,3%
	Recuento		52	5	57
Total	% dentro de PREG 1		91,2%	8,8%	100,0%
	% dentro de PREG 6		14,9%	16,7%	15,0%
Total	Recuento		18	0	18
	% dentro de PREG 1		100,0%	0,0%	100,0%
Total	% dentro de PREG 6		5,1%	0,0%	4,7%
	Recuento		350	30	380
Total	% dentro de PREG 1		92,1%	7,9%	100,0%
	% dentro de PREG 6		100,0%	100,0%	100,0%

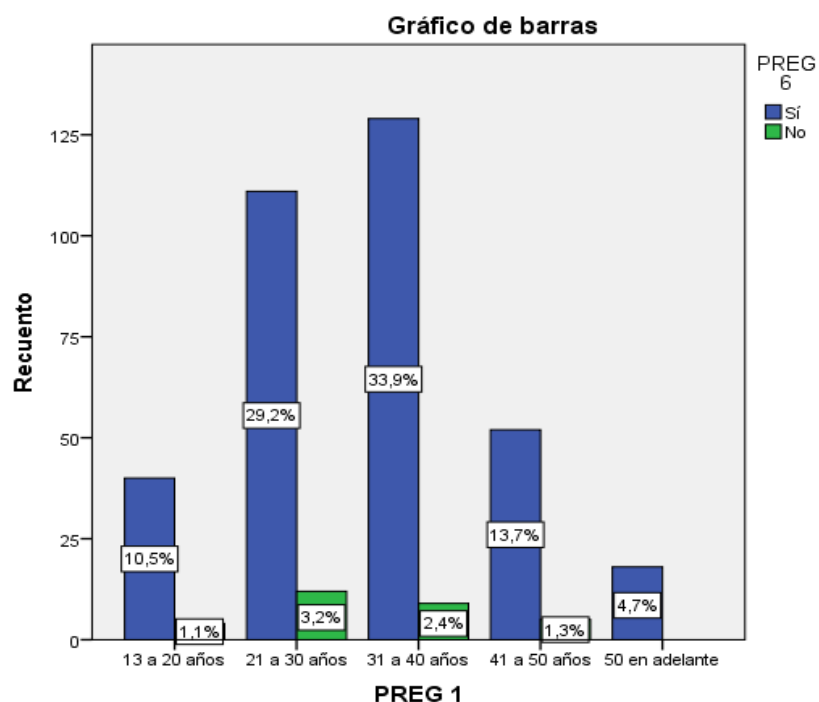


Gráfico 19. Edad (Preg.1) * ¿Le gustaría que se mejore la atención del servicio? (Preg.6)

Fuente: Investigación de Mercados

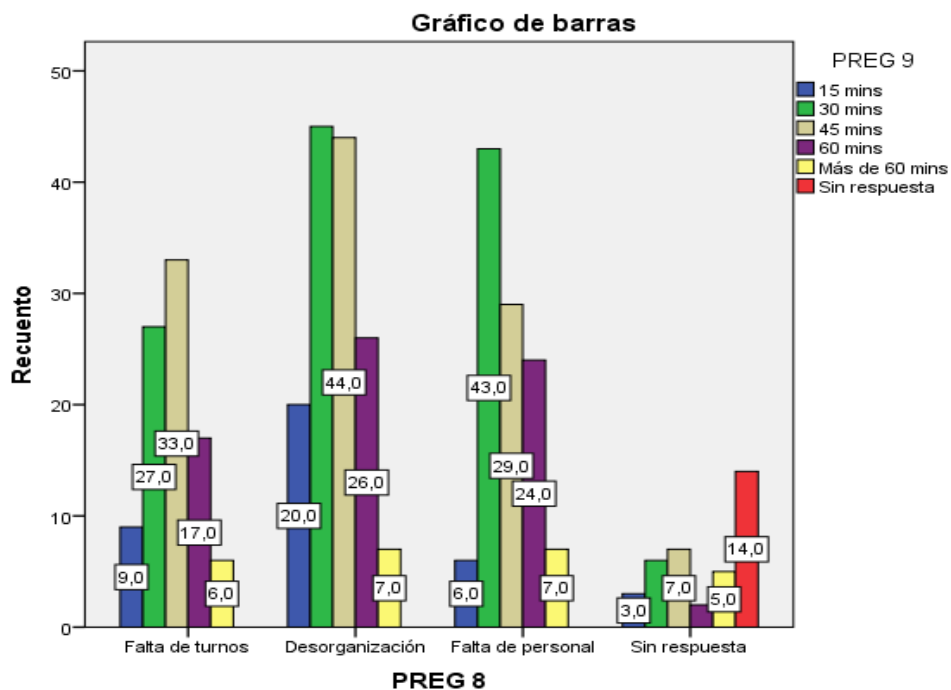


Gráfico 20. ¿Cuál es la dificultad que usted encuentra en la toma de un turno? (Preg.8) * ¿Qué tiempo le tomó esperar su turno para ser atendido? (Preg.9)

Fuente: Investigación de Mercados

ANÁLISIS: En la totalidad de los usuarios se encuentra que la dificultad que hallan en la toma de turno es la desorganización con un 37,4%, siendo el mayor tiempo que esperan 30 minutos antes de ser atendidos.

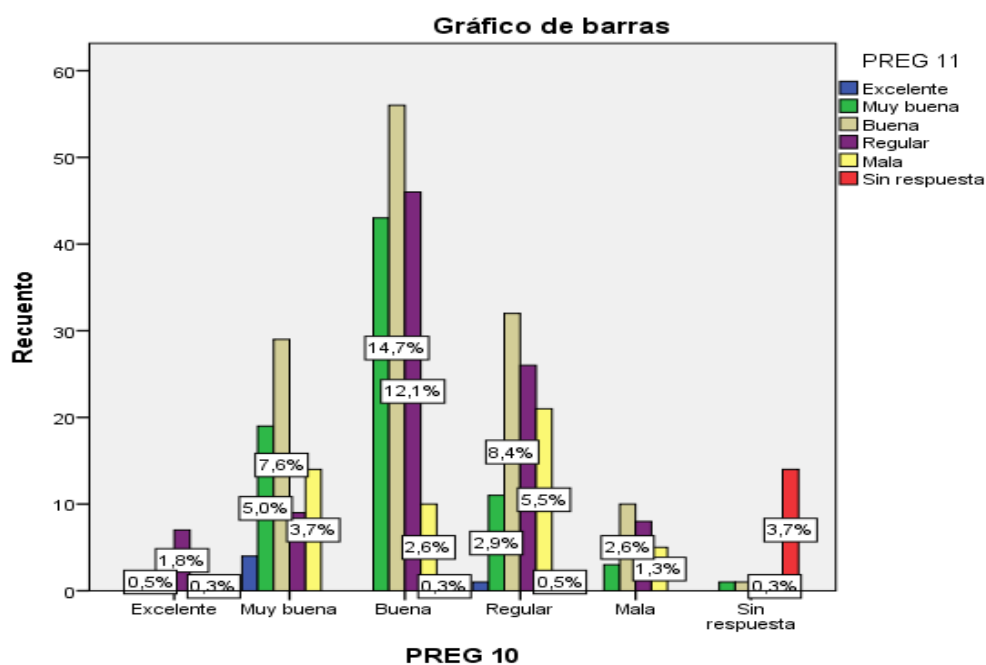


Gráfico 21: ¿Cómo calificaría la calidad de atención del servicio en la Clínica? (Preg.10) * ¿La información que recibió sobre el procedimiento o tratamiento fue? (Preg.11)

Fuente: Investigación de Mercados

ANÁLISIS: De los encuestados se puede determinar que la calificación de la calidad de atención del servicio de la Clínica es buena con el 41,1%, ya que el la información que recibieron sobre el procedimiento o tratamiento al que fueron o van a ser sometidos por parte del personal de la Clínica resulta buena con el 12.1%.

Tabla 24. ¿La atención en el servicio que recibió por parte del personal de la Clínica fue? (Preg.13) * ¿Volvería a consultar y utilizar los servicios de la Clínica? (Preg.17)

			PREG 17				Total
			Sí	No	Tal vez	Sin respuesta	
PREG 13	Excelente	Recuento	45	1	5	0	51
		% dentro de PREG 13	88,2%	2,0%	9,8%	0,0%	100,0%
		% dentro de PREG 17	44,6%	1,6%	3,3%	0,0%	13,4%
	Muy buena	Recuento	21	6	31	5	63
		% dentro de PREG 13	33,3%	9,5%	49,2%	7,9%	100,0%
		% dentro de PREG 17	20,8%	9,5%	20,3%	7,9%	16,6%
	Buena	Recuento	21	22	53	12	108
		% dentro de PREG 13	19,4%	20,4%	49,1%	11,1%	100,0%
		% dentro de PREG 17	20,8%	34,9%	34,6%	19,0%	28,4%
	Regular	Recuento	9	23	46	19	97
		% dentro de PREG 13	9,3%	23,7%	47,4%	19,6%	100,0%
		% dentro de PREG 17	8,9%	36,5%	30,1%	30,2%	25,5%
	Mala	Recuento	4	11	18	11	44
		% dentro de PREG 13	9,1%	25,0%	40,9%	25,0%	100,0%
		% dentro de PREG 17	4,0%	17,5%	11,8%	17,5%	11,6%
	Sin respuesta	Recuento	1	0	0	16	17
		% dentro de PREG 13	5,9%	0,0%	0,0%	94,1%	100,0%
		% dentro de PREG 17	1,0%	0,0%	0,0%	25,4%	4,5%
	Recuento	101	63	153	63	380	
Total	% dentro de PREG 13	26,6%	16,6%	40,3%	16,6%	100,0%	
	% dentro de PREG 17	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

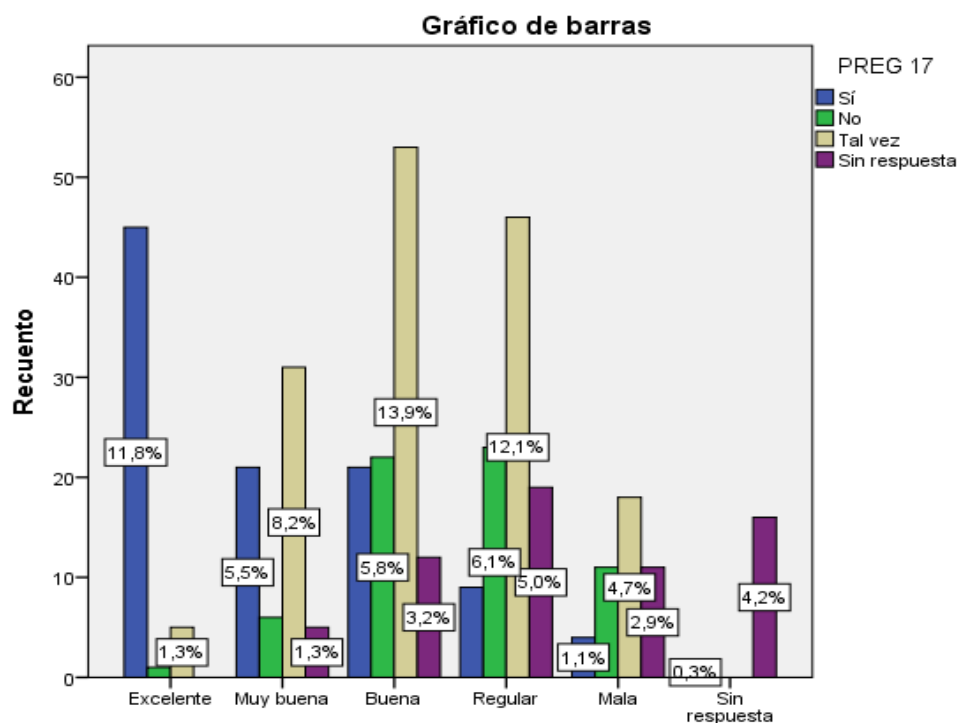


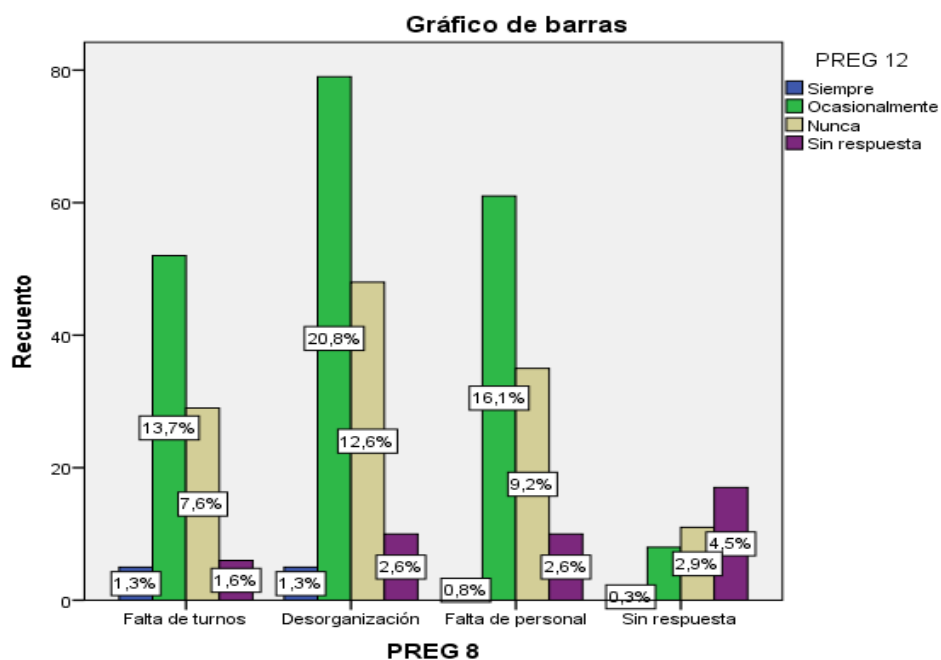
Gráfico 22. ¿La atención en el servicio que recibió por parte del personal de la Clínica fue? (Preg.13) * ¿Volvería a consultar y utilizar los servicios de la Clínica? (Preg.17)

Fuente: Investigación de Mercados

ANÁLISIS: Los usuarios de la Clínica califican la atención que recibieron por parte del personal como relativamente buena con un 28,4%, además de responder que un total de 13,9% se inclina por un "tal vez" volverían a utilizar y consultar los servicios de la Clínica.

**Tabla 25. ¿Cuál es la dificultad que usted encuentra en la toma de un turno? (Preg.8) *
¿Después de su cita médica usted recibe post-consulta? (Preg.12)**

			PREG 12				Total
			Siempre	Ocasionalmente	Nunca	Sin respuesta	
PREG 8	Falta de turnos	Recuento	5	52	29	6	92
		% dentro de PREG 8	5,4%	56,5%	31,5%	6,5%	100,0%
		% dentro de PREG 12	35,7%	26,0%	23,6%	14,0%	24,2%
	Desorganización	Recuento	5	79	48	10	142
		% dentro de PREG 8	3,5%	55,6%	33,8%	7,0%	100,0%
		% dentro de PREG 12	35,7%	39,5%	39,0%	23,3%	37,4%
	Falta de personal	Recuento	3	61	35	10	109
		% dentro de PREG 8	2,8%	56,0%	32,1%	9,2%	100,0%
		% dentro de PREG 12	21,4%	30,5%	28,5%	23,3%	28,7%
	Sin respuesta	Recuento	1	8	11	17	37
		% dentro de PREG 8	2,7%	21,6%	29,7%	45,9%	100,0%
		% dentro de PREG 12	7,1%	4,0%	8,9%	39,5%	9,7%
Total	Recuento	14	200	123	43	380	
	% dentro de PREG 8	3,7%	52,6%	32,4%	11,3%	100,0%	
	% dentro de PREG 12	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	



**Gráfico 23. ¿Cuál es la dificultad que usted encuentra en la toma de un turno? (Preg.8) *
¿Después de su cita médica usted recibe post-consulta? (Preg.12)**

Fuente: Investigación de Mercados

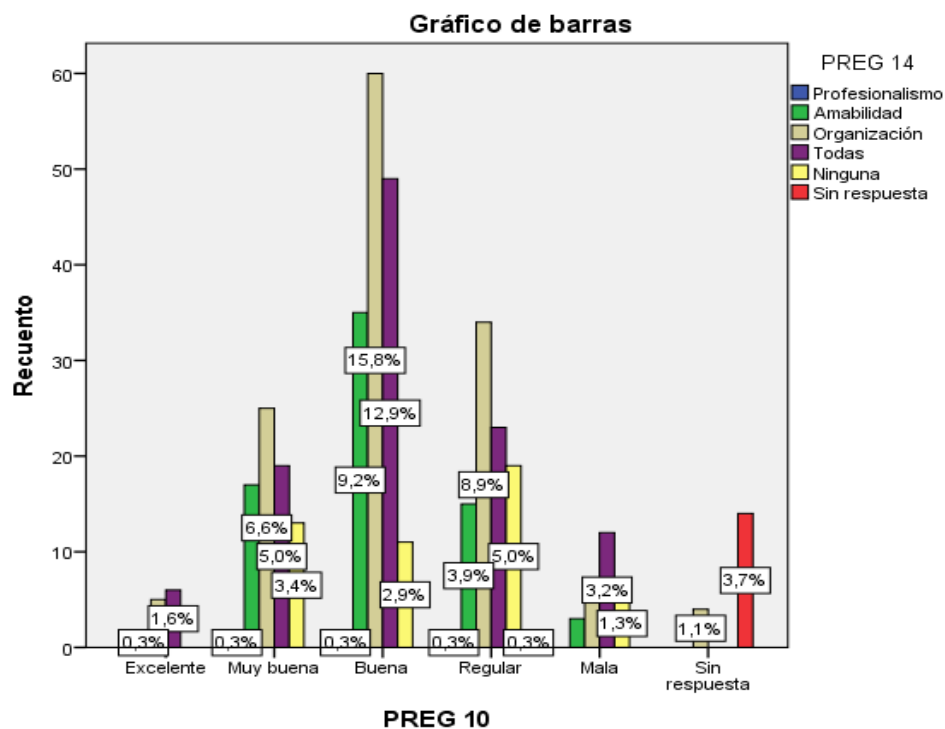


Gráfico 24. ¿Cómo calificaría la calidad de atención del servicio en la Clínica? (Preg.10) *
¿Según su criterio al personal de la Clínica le hace falta? (Preg.14)

Fuente: Investigación de Mercados

ANÁLISIS: El mayor porcentaje de encuestados califican la calidad de atención del servicio en la Clínica como buena en un 41,1%. Siendo que según el criterio de los usuarios al personal de la Clínica le hace falta organización en un 15,8% además de reforzar en todas las opciones que se dieron como respuestas en un porcentaje del 12,9%.

3.9.3 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Debido a que la Clínica es de Especialidades Ginecológicas es visitada mayormente en un 74,2% por mujeres en edades comprendidas de 31 a 40 años, con estado civil casadas que viven en el Norte de Quito consideran que a su experiencia en las continuas visitas a la Clínica están abiertas a la propuesta del mejoramiento del servicio y en sí de todo el establecimiento al que acuden en un porcentaje notable del 33,9%, tomando en cuenta que un número de usuarios de entre 21 a 30 años de edad están conformes con la Clínica y lo que esta brinda en un porcentaje del 3,2%.
- Del total de los encuestados al 92,1% le gustaría que se mejore la atención del servicio al usuario. Siendo que consideran que sus instalaciones no son las apropiadas calificándolas como simplemente regulares.
- La dificultad que encuentran los usuarios a la hora de tomar su turno es la desorganización en sus procesos en un 37,4% y la falta de personal que entregue un servicio personalizado en un 28,7% así como la falta de turnos o citas con los Especialistas en un 24,2%. Además el tiempo de espera para ser atendidos es en promedio 30 minutos reflejado en un porcentaje del 44% lo cual se lo tomaría como una falta de respeto y desconsideración con el usuario, siendo una de las principales exigencias que se amerita en el servicio.
- La calidad de atención en el servicio que reciben los usuarios es buena según el 44,1% de los encuestados, siendo que no cumple con las expectativas de los mismos para pronunciarse como excelente. Tomando en cuenta que no reciben toda la información para comprender sobre el tratamiento o procedimiento al que va o fue sometido en un 12,10% se crean dudas en los usuarios. Sin dejar de lado que ocasionalmente en un 20,8% se les dé una post-consulta a todos sus pacientes/clientes por igual.
- La atención que reciben por parte de los Especialistas según la percepción de los usuarios resulta ser en un 28,4% buena y 16,6% muy buena por lo tanto daría un total de 45% debido a su experiencia, tacto y profesionalismo a la hora de ser

atendidos, lo que representa que puede llegar a ser tranquilamente de esta atención excelente y un factor fundamental para el servicio. Por los resultados que han obtenido en la atención de los Especialistas, los usuarios mencionan que "tal vez" volverían a acudir a la Clínica en un 22,1% teniendo en cuenta que se acopló los resultados de los porcentajes entre los encuestados que escogieron la opción de buena y muy buena.

- Según el criterio de los encuestados al personal de Clínica le hace falta en un 35,3% organización y amabilidad en un 18,7%, además del segundo resultado en un 28,7% que demuestra que carecen de todas las opciones dadas como: profesionalismo, amabilidad y organización, siendo que esto influye en la calidad de atención en el servicio con un 41,1% resultando ser buena. Mostrando estos factores como relevantes que se tomarán en cuenta para el mejoramiento del servicio.
- Los usuarios se acogen al medio de un página web para conocer sobre los servicios y acerca de la Clínica como de sus Especialistas por los que van a ser atendidos. Además las personas que han visitado el sitio web en un 39,2% consideran que esta no está a la altura de la Clínica que no ofrece un información amplia y detallada que convenza a visitarla y un 43,4% ni siquiera conocen que la Clínica tiene una página web.
- "Este estudio se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de datos, donde se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación." (Hevia, 2001)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DEL SERVICIO

4. ANÁLISIS DEL CLIENTE

“El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.” (Hurtado, 2000:181).


Según Hurtado (2000) el propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.

Por los resultados obtenidos de la investigación de mercados se realizó un análisis del cliente, que refleja las expectativas y percepciones que este tiene del servicio que brinda la Clínica de Especialidades Ginecológicas.

Por medio de una tabla se procederá a indicar las dimensiones y atributos que presenta el servicio en base a la percepción de los usuarios, la cual adapta perfectamente los ítems valorativos de la metodología, junto con los requerimientos de la Clínica y de sus usuarios.

Tabla 27. Matriz de dimensiones y atributos generales del servicio según la percepción del usuario

DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	ATRIBUTOS
Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desempeño confiable y práctico de los Especialistas en la atención de los usuarios. ✓ Habilidad para prestar el servicio de manera oportuna, cuidadosa y acertada como se ofrecen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidad de la atención en emergencias. 2. Interés en resolver los problemas que presenten los usuarios. 3. Cumplimiento con la ética médica. 4. Orden en fichas de usuarios. 5. Preparación y formación de excelencia de los Especialistas tratantes.
Sensibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Accesibilidad ✓ Trato a los usuarios ✓ Dolo ✓ Derecho de admisión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aceptación y asimilación la posición y estado del paciente. 2. Entrega de la mejor voluntad y apertura para atender a un paciente, formando un equipo. 3. No regirse a un derecho de admisión por parte del establecimiento, limitando los usuarios y su salud.

CONTINÚA 

<p style="text-align: center;">Seguridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento y precaución de asepsia y esterilización de instrumentos y equipos de trabajo. ✓ Habilidad para inspirar credibilidad y confianza por parte de los Especialistas. ✓ Competencia profesional, credibilidad y garantía de los diagnósticos e intervenciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectividad en la solución de los casos de los usuarios. 2. Conocimientos para responder a preguntas por parte del usuario a Especialistas. 3. Cumplimiento de medidas de seguridad. 4. Confianza transmitida por el personal a la hora de emitir los medicamentos sin caducidad 5. Regulación de Tratamientos médicos. 6. Limpieza extenuante de las instalaciones.
<p style="text-align: center;">Empatía</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención personalizada al usuario. ✓ Horario de 24 horas de atención y emergencias. ✓ Comprensión de necesidades específicas del usuario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agilidad en casos de emergencia. 2. Llegada oportuna del médico tratante. 3. Atención individualizada por parte del personal.
<p style="text-align: center;">Elementos Tangibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apariencia de los elementos físicos que intervienen en la atención ✓ Equipos con tecnología de punta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especialistas que saben el manejo de los equipos. 2. Instalaciones moderadas

4.1 PERFIL DEL PACIENTE/CLIENTE

"El servicio de salud responde a una necesidad de los individuos, más que a los propios deseos de tener más o mejor salud, por esto cada persona debe recibir tantos cuidados médicos como necesidades tenga, y no tantos como esté dispuesto a pagar" (Agueda, 2008)

En los mercados de servicios de salud existe una gran asimetría de información, que genera dos consecuencias:

1. *"El consumidor es totalmente dependiente de los médicos."*

2. *"No permite que la calidad del producto sea observable completamente para el consumidor"*

Por tales motivos la Clínica de Especialidades Ginecológicas se apoya en generar un servicio acorde con las necesidades que presenten cada uno de los pacientes/ clientes a los que trata el personal y sus especialistas, por ende se busca un mejoramiento en instalaciones y preparar al personal para poder cumplir con lo que ofrecen, además, de impulsar a la fidelización de sus usuarios.

Se procedió a crear una matriz sobre el perfil del paciente/ cliente que se acoge a los resultados obtenidos en el estudio, de tal manera que ayude a percibir cuales son las necesidades reales de sus usuarios, así como las perspectivas y expectativas que estos tienen de la Clínica y sus componentes.

4.1.1 EXPECTATIVAS, PERSPECTIVAS Y NECESIDADES DEL USUARIO ACERCA DEL SERVICIO.

El reconocer que los usuarios tienen diferentes tipos de expectativas, perspectivas y necesidades sobre el desempeño del servicio de la Clínica, influye en el análisis de las fuentes que proporcionan dichos factores por lo que se puede delinear las cuestiones más importantes actuales por la que surge la brecha entre lo que el cliente espera y percibe de la entrega del servicio. (Dvoskin, 2004)

4.1.1.1 NECESIDADES DEL USUARIO: "Son aquellos estados o condiciones esenciales para el bienestar físico o psicológico del cliente, y son factores fundamentales que moldean lo que los clientes desean en el servicio. Las necesidades personales pueden caer en muchas categorías, incluyendo física, social, psicológica y funcional." (Zeithaml, 2009)

En este caso se toman en cuenta las necesidades básicas que presentan los usuarios de la Clínica para acudir al establecimientos y las condiciones en las que estos llegan para ser atendidos por el personal y los Especialistas. Enfocándolos al teoría de la pirámide de Maslow.

Rescatando que la necesidad es el componente de la existencia que es necesario para vivir. Lo que expone por un orden de mayor a menor según las necesidades. Siendo que se toma un grado de prioridad dentro de las necesidades básicas comunes a todos los individuos. Sin embargo una vez satisfecha una de estas, el paciente pasa a cubrir necesidades de otros niveles apremiantes. Orientándolas por una jerarquía (Maslow, 2005), que las categoriza de la de esta manera:

- Necesidades humanas básicas
- Fisiológicas
- Seguridad Física y Psicológica
- Sociales y Aceptación
- Autoestima y Respeto de sí mismo
- Realización Personal

- **PIRÁMIDE DE NECESIDADES SEGÚN MASLOW**

Figura 6. Pirámide de Maslow




Por medio de la pirámide que propone Maslow se puede denotar la manera en la que un individuo atraviesa de la etapa de necesidades básicas a necesidades de otro nivel. Se ha utilizado este esquema para dar forma a lo que sería el proceso de reconocer las necesidades que presentan los usuarios por medio del proceso que tiene como meta fundamental la integración del individuo con la necesidad de atender su salud y preservar su bienestar. Por lo que es útil para determinar que además de dar rotunda importancia a la salud se acoplan varios aspectos que van de la mano para que la experiencia del usuario sea la esperada.

Para la identificación de las necesidades propuestas se realizó una matriz que colabore al conocimiento de la secuencia de las necesidades que presenten los pacientes/clientes, por la que se requiera la asistencia prioritaria, a la toma de decisiones certeras y ofrecer los cuidados efectivos. Tomando en cuenta que los pacientes/clientes son dependientes del servicio.


• **MATRIZ DE NECESIDADES BÁSICAS DEL PACIENTE/CLIENTES**

Cuadro 6. Matriz de necesidades básicas del paciente/clientes

TIPOS DE NECESIDADES	DESCRIPCIÓN	PRIORIDAD
Fisiológicas	<p>Predominan en la conducta humana en cuanto a la motivación y da lugar a mecanismos que regulan constantemente el organismo de forma interna.</p> <p>Siendo parte de la regulación de las funciones vitales y procesos inmunología.</p> <p>Considerando a la intimidad como un aspecto básico pero no indispensable para forjar la supervivencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Signos vitales ✓ Hidratación ✓ Alimentación y nutrición ✓ Excreción ✓ Sueño y descanso ✓ Comodidad e higiene ✓ Actividad física
Seguridad física y psicológica	<p>Incluye la preocupación por la seguridad personal tanto física como psicológica y autoprotección ante situaciones a los que se ve expuesto el individuo.</p> <p>Se toma a un riesgo como una enfermedad totalmente como una amenaza para la salud que se involucra directamente con la vida.</p> <p>Una persona adulta puede cuidar de sí mismo, mientras que una criatura o infante carece de esta característica por su naturaleza.</p> <p>Por lo que ambos ante cualquier circunstancia de peligro aumenta sus temores y pretende ser tratado para obtener un diagnóstico de lo que padece para volver a su estado de calma y dejar el de alerta.</p> <p>Por lo que amerita un trato en que se brinde seguridad y protección siendo que se considera indefenso a lo que está expuesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagnóstico confiable ✓ Resultados Efectivos ✓ Áreas y profesionales Especializados ✓ Equipos médicos con tecnología de punta ✓ Conocimientos y capacitación actualizados del personal ✓ Sistema de seguridad en las instalaciones ✓ Confidencialidad y ética en la información de los usuarios

CONTINÚA 

Social	<p>Resultan evidentes las características de pertenencia y de afecto que busca un usuario después de haber cumplido con las anteriores necesidades.</p> <p>Siendo que toda persona que este en estado de enfermedad o goce de bienestar en su salud desea estar acompañada y por ende la aceptación de la sociedad.</p> <p>La evaluación e interpretación sobre la conducta del individuo, detallando los gestos, signos y síntomas de la falta de atención que no están cubiertas en su totalidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vinculación familiar ✓ Orientación del procedimiento o tratamiento a los acompañantes ✓ Apertura a aclarar dudas y solventar casos médicos ✓ Buen trato
Autoestima y respeto así mismo	<p>Las personas acostumbran a alejarse de la realidad en la que están inmersos por una afección o enfermedad, lo que genera que se considere incompetente y solitario.</p> <p>Después de ser miembro activo de la sociedad, que cumple con todas sus funciones y actividades que caiga ante una enfermedad lo acongoja el tener que aceptar una posición de dependencia y estar vulnerable a todo lo que lo rodea.</p> <p>Golpeando duramente su autoestima, amor propio y respeto por sí mismo tomando una actitud conformista y sumisa.</p> <p>Precisa y busca ser admitido y respetado como individuo con una personalidad propia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención oportuna y a tiempo ✓ Amabilidad y cordialidad ✓ Agilidad ✓ Respeto y consideración ✓ Estima ✓ Confort

CONTINÚA 

Autorrealización	<p>Se considera que sólo un poco de la población según Maslow el 1% de adultos logra una realización personal en el recorrido de su vida por las condiciones a las que están expuestos.</p> <p>Siendo que el resto no alcanza esa realización por motivos de pobreza, ambientes inadecuados que impida su desarrollo o por una incapacidad emocional.</p> <p>Además de que ciertos individuos se conforman con la atención escasamente recibida y no se impone por hacer cumplir sus derechos, por lo que están obligados a ligarse al pobre servicio que les ofrecen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procreación ✓ Fertilización asistida ✓ Reproducción Humana ✓ Planificación familiar ✓ Maternidad y lactancia
-------------------------	--	--

Fuente: Adaptado al modelo de las necesidades de Maslow

4.1.1.2 EXPECTATIVAS DEL USUARIO:"Las expectativas del cliente son creencias sobre la entrega del servicio que sirve como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga el desempeño." (Zeithaml & Bitner, 2002)

De tal manera que los clientes comparan el servicio con otros ya recibidos, evaluando la calidad del servicio que se brinda en la Clínica, que es muy importante el conocimiento riguroso sobre las necesidades del cliente. Se puede errar ante estos aspectos que significa gastar dinero, otros recursos y sobretodo tiempo que no infieran tanto en el servicio que se oferta al usuario.

"Debido a que las expectativas desempeñan una función tan importante en la evaluación de los servicios por parte del clientes, se necesita entender los factores que las moldean." (Zeithaml & Bitner, 2002)

Se requiere tener el control sobre estos factores, que muchas de las veces son fuerzas que influyen en las expectativas del cliente. (Lovelock, 1997)

Se proporciona un marco referencial para centrar las expectativas del usuario, dividiéndolo dos secciones para mayor facilidad de comprensión y desarrollo. Las secciones son:

A. El significado y los tipos de servicios esperados.

B. Factores que influyen en las expectativas del Cliente con respecto al servicio.

- **El significado y los tipos de servicios esperados:** "Las expectativas son puntos de referencia contra los cuales se compara la entrega del servicio sólo es el principio." (Zeithaml & Bitner, 2002)

Siendo que el nivel de expectativas puede cambiar en los pacientes/ clientes con cierta amplitud, dependiendo del punto de referencia como tal con el que se identifique el cliente.

Los pacientes/clientes tienen diferentes tipos de expectativas sobre el servicio por lo que se lo se lo clasifica en dos tipos de expectativas, en el servicio esperado y en el servicio aceptable.

Servicio esperado: niveles de expectativas

Se enfocará al estudio los dos tipos de servicios, los cuales se denominan de la siguiente manera:

✓ El más alto, se lo toma como el servicio deseado, que es el nivel de servicio que le clientes espera recibir dependiendo de lo que se le ofrezca, el nivel de desempeño "anhelado". Siendo que el servicio es una mezcla de lo que el cliente cree que "puede ser" y lo que "debería ser".

✓ Se llama al umbral del nivel de que lo que se refiere a un servicio aceptable a lo que se puede mencionar como el servicio adecuado, al nivel que el cliente está expuesto y simplemente lo acepta.

Sin dejar de lado la descripción de la idea de que los usuarios evalúan el desempeño del servicio en base a dos límites de estándares determinados como son: lo que desean y lo que consideran es aceptable.

Zona de tolerancia: Los servicios son heterogéneos, por lo que el desempeño de estos puede variar entre quienes lo proveen. El grado en el que los clientes reconocen y están dispuestos a admitir esta variación acoge el nombre de zona de tolerancia.

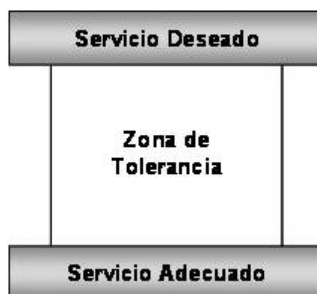


Figura 7. Zona de Tolerancia

Tomando en cuenta que si el servicio cae por debajo del servicio adecuado, el nivel mínimo considerado aceptable, los usuarios se frustrarán y con toda probabilidad se mostrarán insatisfechos con el servicio recibido. Si el desempeño del servicio está arriba de la zona de tolerancia en el extremo superior, donde el desempeño excede al servicio deseado, los usuarios estarán bastante complacidos y es probable a la vez muy sorprendidos.

Podría considerarse la zona de tolerancia como el rango en el que los usuarios no notan en particular el desempeño del servicio, siendo que se ven cautivados por otros aspectos. Cuando cae fuera del rango siendo muy bajo o muy alto, el servicio capta la atención del servicio, ya se muestre en una forma positiva o negativa.

Las expectativas de servicio de los clientes se caracterizan por un rango de niveles, limitados por el servicio deseado y el servicio adecuado, en lugar de un solo nivel. Esta zona de tolerancia, representa la diferencia entre los dos niveles de servicio. Se puede expandir o contraerse según el usuario.

Las zonas de tolerancia de los usuarios varían también para diferentes atributos y dimensiones del servicio, entre más importante es el factor en este caso su salud, es probable que sea más reducida la zona de tolerancia.

Otro aspecto de variabilidad en el rango de servicios razonables es que diferentes clientes poseen zonas de tolerancia diferentes, como algunos clientes que presentan zonas de tolerancia reducidas, que requieren un rango de servicio más estrecho de los

que le ofrecen el servicio de la Clínica. Mientras otros usuarios se acoplan a un rango mayor de servicio.

Siendo que se presenten casos como de clientes muy ocupados, que siempre están encapsulados en el tiempo y no están dispuestos a desperdiciarlos por estar esperando su turno en la cita ya establecida con anterioridad. Obteniendo un rango restringido para la duración de tipos de espera aceptables según su apreciación.

- **Factores que influyen en las expectativas del servicio al usuario**

Las expectativas parten de factores que influyen al servicio que generalmente se las identifica en las **fuentes de expectativas del servicio deseado**, en este caso:

- ✓ La primera influencia son *las necesidades personales* que anteriormente ya se describieron, se toman como un factor indispensable para determinar las expectativas. Siendo una fuente fidedigna para la capacitación y en sí la información del personal y para la Clínica en general.

- ✓ La segunda influencia primordial en el servicio deseado son los *intensificadores permanentes del servicio* que van de la mano con factores individuales como las expectativas del servicio derivado, que llevan al paciente/cliente a un aumento en la sensibilidad del usuario en cuanto al servicio. Por medio de esta última ocurre cuando las expectativas son llevadas por otra persona o sea este grupo al que el cliente toma como influencia o referencia del servicio.

- ✓ Otro intensificador de servicio que se deriva o es la categoría de derivado es *la filosofía del servicio personal*, en la que se toma en cuenta la actitud en como recibe el cliente el servicio y el significado que se genera en esta acción, aliada con la conducta de quienes dan el servicio. Siendo que el usuario o alguno de sus contactos hayan visitado establecimiento médicos o unidades de salud en otros lugares dentro o fuera del país y que se reflejen en esos para calificar a la Clínica de Especialidades Ginecológicas.

Dentro de las **fuentes de expectativas de servicio adecuado** se puede encontrar un conjunto diferente de determinantes que afectan al servicio adecuado, el nivel de servicio que el cliente encuentra aceptable en general estas influencias son a corto plazo y tienden a oscilar más que los factores que influyen en el servicio deseado de la Clínica de Especialidades Ginecológicas.

Los factores que influyen en el servicio adecuado son:

1. Intensificadores transitorios del servicio: Consiste en factores individuales a corto plazo que hacen que un paciente/cliente sea más consistente de la necesidad del servicio, como situaciones de emergencia médica personal en las que el servicio es urgente. Además elevan el nivel de expectativas del servicio adecuado al que se enfrentan en función del nivel de sensibilidad requerido y que se considera como aceptado.

2. Alternativas de servicio percibido: Son otros proveedores de los cuales puede obtener servicio al usuario, si los pacientes/clientes creen que tienen varias opciones que le brindan el mismo servicio o se pueden proporcionarse el servicio por sí mismos. Los niveles de servicio adecuado resultan mayores que el de los pacientes/clientes que creen que no es posible tener un mejor servicio en otro lugar.

3. Autopercepción del papel del cliente en el servicio: Son las percepciones del paciente/cliente acerca del grado en que ellos ejercen una influencia en el nivel de servicio que reciben en otras palabras las expectativas de los usuarios son estructuradas en parte por lo bien que creen que están desempeñando sus propias funciones en la entrega del servicio. Una función del paciente/cliente es especificar el nivel de servicio esperado.

4. Factores situacionales: Definidos como condiciones de desempeño del servicio que ven los usuarios que están más allá del proveedor que ofrece el servicio. Donde es probable que emergencias personales como un parto adelantado grave intensificaría las expectativas de los usuarios de la Clínica de Especialidades Ginecológicas.

5. Servicio predicho: Por lo común es una estimación del servicio que un paciente/cliente recibirá en una transición individual en lugar de la relación general con el proveedor del servicio en este caso la Clínica. El servicio predicho es una influencia para el servicio adecuado.

Cuando los usuarios están interesados en servicios de salud es probable que busquen información de fuentes diferentes, es ahí donde se encuentran las **fuentes de expectativas de servicio deseado y predicho**. En este caso pueden recibir información del servicio navegando en internet o escuchando un comentario.

Adicionalmente esta sección analiza un factor interno y tres externos que influyen respectivamente en las expectativas del servicio deseado y del predicho:

1. Promesas de servicio explícitas: Son declaraciones personales y no personales sobre el servicio hechas por la Clínica a los pacientes/clientes. Las declaraciones se las considera personales cuando son comunicadas por personal médico y de apoyo. Se refieren a no ser personales cuando provienen de sitios web y material publicitario.

2. Promesas de servicio implícitas: Son indicios que se relacionan con el servicio, siendo distintos de las promesas explícitas que conducen a inferencias sobre lo que debería ser y será el servicio que se ofrece en la Clínica. Estos indicios de calidad son dominados por el precio y los tangibles asociados con el servicio.

3. Comunicación de boca en boca: Es importante para estructurar las expectativas del servicio estén bien comunicadas, siendo que estas declaraciones son personales que se relacionan directamente con el usuario y en otros casos suelen ser no personales hechas por partes diferentes de la Clínica que transmiten a los usuarios como será el servicio e influyen en el servicio tanto en predicho como en el deseado.

4. Experiencias pasadas: La exposición previa del paciente/cliente al servicio que es relevante para el servicio particular, constituye otra fuerza en el moldeamiento de predicciones y deseos.

"Las fuentes diferentes varían en función de su credibilidad al igual que de su potencial para ser influidas por el investigador." (Zeithaml, 2009)

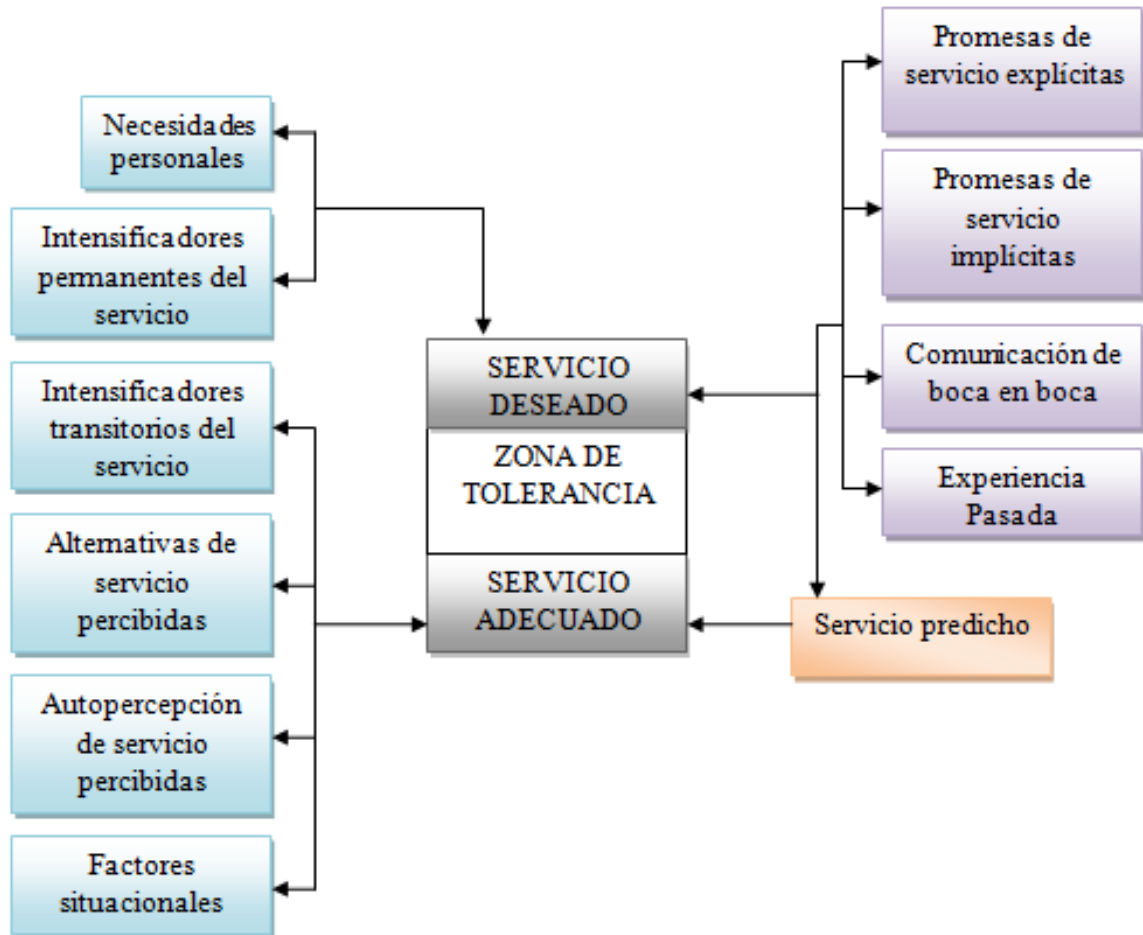


Figura 8. Factores que influyen en el servicio deseado y predicho.
Fuente: Adaptado al modelo que propone Zeithaml, Marketing de Servicios, 2009

4.1.1.3 PERCEPCIÓN DEL USUARIO: "La percepción es el proceso por el cual una persona selecciona, organiza e interpreta información para conformar una imagen significativa del mundo. El consumidor toma decisiones basadas en lo que percibe más que en la realidad objetiva." (Kotler, 1991)

Los individuos aprecian el mismo estímulo de manera distinta que se causa por tres procesos de percepción que son:

1. Exposición selectiva: No toda la información que proviene del entorno del que se encuentra rodeado el usuario es percibida por el mismo, siendo que la gran cantidad de datos y estímulos está dirigida de forma simultánea, de lo que el individuo recibe de su entorno, sólo presta su atención a unos pocos y rechazará el resto que no haya percibido en lo absoluto.

Por lo que la Clínica acude a su servicio para generar ese resultado en la percepción del paciente/cliente.

2. Distorsión selectiva: Tomando en cuenta que aunque los usuarios detallen o registren sus estímulos, esto no es garantía de que llegarán de la manera en que se había estimado para conveniencia de la Clínica y sus usuarios. Además se puede denotar la descripción de la tendencia al adaptar la información respecto a un significado personal.

Los pacientes/clientes suelen interpretar la información una forma que los ayude o apoye a lo que ya asumían del servicio. Teniendo en cuenta el marco mental de los usuarios para poder llegar a ellos de varias maneras.

3. Retención selectiva: Se puede decir que, varios de los usuarios de la Clínica reflejan la posición del servicio brindado pero no se descarta la posibilidad de que existen individuos que por lo general olvidan lo que han visto, percibido o aprendido, por lo tanto suelen retener la información recibida en un tipo de filtro apoyándose en sus actitudes, creencias, filosofías y sensaciones.

La satisfacción de los clientes se ve influenciada directamente por sus percepciones por lo que la Clínica de tomar muy en serio este factor para poder

posicionarse en la mente de los usuarios así como en la fidelización de los mismos, manejando la equidad y la imparcialidad en el servicio que de deriva para la recuperación de este, reivindicándose de cualquier error que se haya cometido anteriormente con los clientes.

El estudio sugiere que los clientes no perciben la calidad del servicio en forma unidimensional, al contrario ellos lo juzgan en base a múltiples factores relevantes que se categorizan como dimensiones específicas con las que cumple parcialmente la Clínica pero debe enfatizar en ciertas dimensiones.

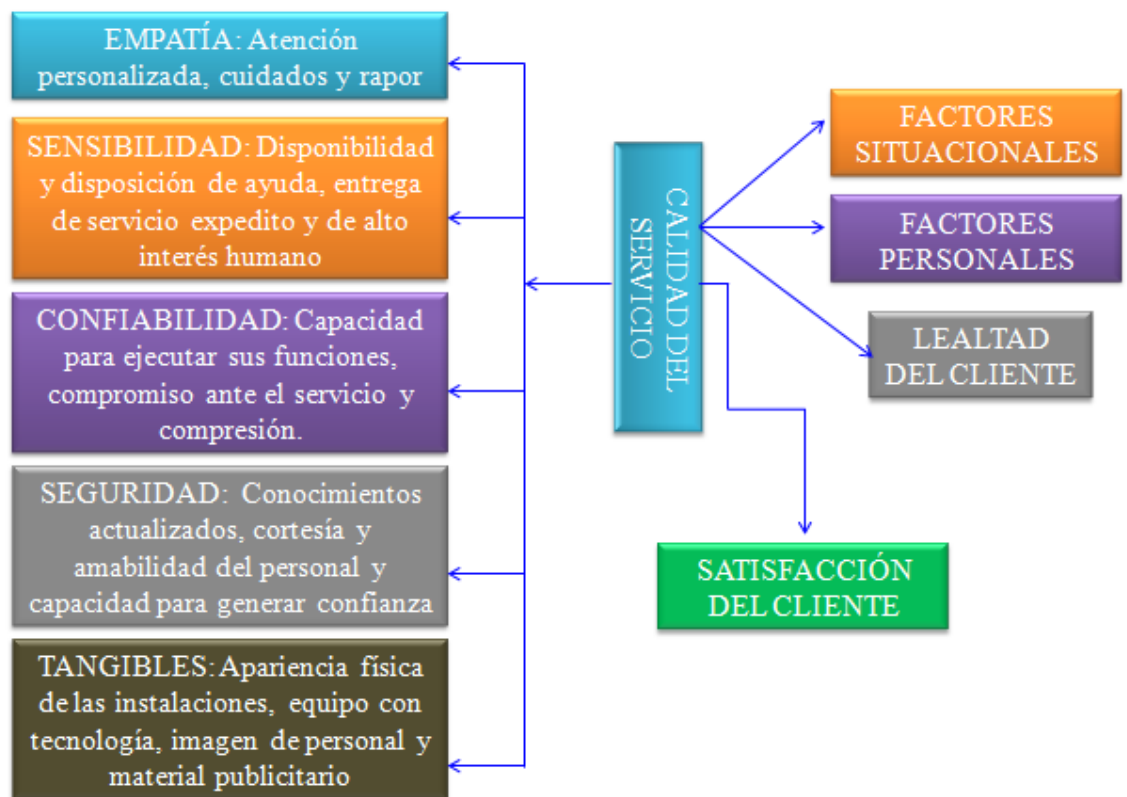


Figura 9. Dimensiones de la percepción de los clientes de la Clínica
Fuente: Adaptado al modelo de Zeithaml, Marketing de Servicios, 2009

4.2 EXPERIENCIA DEL SERVICIO

"Es la práctica de diseñar y responder a las interacciones con el cliente para cumplir o exceder las expectativas del cliente y, en consecuencia, aumentar su satisfacción, lealtad y apoyo". (Gartner,2007)


Se utilizará el modelo de brechas para tener una visión mucho más amplia, clara y concisa de la relación que se ha formado entre el paciente/cliente con el proveedor del servicio en este caso la Clínica de Especialidades Ginecológicas y la experiencia que se genera en este vínculo tomando en cuenta cada una de las funciones y papeles respectivamente se maneja en un solo escenario entendiéndolo como mercado.

4.2.1 Modelo de brechas de la calidad del servicio: Se lo pone en práctica para entender la calidad con la que cuenta el servicio, demostrando que la brecha más crítica en la calidad del servicio que debe cerrarse es la brecha del cliente. Tomando en cuenta la diferencia entre las expectativas y percepciones del cliente, mostrando que en cuatro brechas que son denominadas brechas de proveedor, las mismas que son responsables de la brecha del cliente. Sin dejar de lado el identificar los factores responsables de cada una de las brechas mencionadas del proveedor del servicio.

- **MATRIZ DE BRECHAS DE EXPERIENCIA DEL SERVICIO**

Cuadro 7. Brechas de la experiencia del servicio

BRECHA 1. CONOCIMIENTO	EXPECTATIVAS DEL CLIENTE DE LA CLÍNICA
	Orientación inadecuada de la investigación de mercados a la hora de ofertar el servicio.
	Falta de comunicación, interacción y demasiados niveles de personal.
	Enfoque insuficiente en la relación con nuevos pacientes/clientes
	Recuperación inadecuada del servicio, sin falta de estímulo para escuchar quejas y obtener retroalimentación.
	PERCEPCIONES DE LA CLÍNICA DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE
BRECHA 2. DISEÑO Y ESTÁNDARES DE SERVICIO	DISEÑO Y ESTÁNDARES DE SERVICIO
	Diseño deficiente de los procesos para el desarrollo de nuevos servicios y mejoramiento de los antiguos.
	Ausencia de estándares de servicio orientados al clientes, falta de capacitación de atención al cliente.
	Evidencia física y ambiente del servicio inapropiados
	PERCEPCIONES DE LA CLÍNICA DE LAS EXPECTATIVAS DEL

CONTINÚA 

	CLIENTE
BRECHA 3. DESEMPEÑO DEL SERVICIO	DESEMPEÑO DEL SERVICIO
	Deficiencias en las políticas de talento humano.
	Mezcla inapropiada de clientes.
	Clientes que no cumplen con sus funciones y no se los ha educado.
	Conflictos con intermediarios del servicio.
	ENTREGA DEL SERVICIO
BRECHA 4. COMUNICACIÓN	ENTREGA DEL SERVICIO
	Falta de comunicación integral con los servicios.
	Administración no efectiva de las expectativas del cliente.
	Hacer promesas exageradas sin punto de compromiso y cumplimiento en publicidad.
	COMUNICACIONES EXTERNAS PARA LOS CLIENTES

1. LA BRECHA DEL CLIENTE: "Es la diferencia entre las expectativas y percepciones del cliente. Las expectativas son estándares o puntos de referencia que los clientes han obtenido de las experiencias en los servicios, mientras que las percepciones del cliente son evaluaciones subjetivas de las experiencias de servicios reales. Las expectativas del cliente con frecuencia consisten en lo que cree que debería suceder o sucederá." (Zeithaml, 2009)

Debido a que la satisfacción del cliente y el enfoque en el cliente son tan primordiales a la hora de ser competitivos. Se debe dar paso a la comprensión clara de los clientes, siendo que por desgracia mucho de lo que se conoce sobre los procesos de evaluación del usuario hace referencia de manera específica a los bienes. Se cae en la suposición de que los servicios son idénticos a los bienes al menos son los bastante similares en la mente del cliente, y son elegidos a la vez evaluados de la misma manera.

Las fuentes de las expectativas del cliente son tanto factores controlados como los que tienen una capacidad limitada de modificación que vendrían a ser las ya anteriormente necesidades personales, ofertas competitivas y la comunicación de boca en boca. En un mundo perfecto, tanto las expectativas como percepciones de los usuarios serían idénticas por lo que sería una percepción de parte de los clientes como que reciben lo que recibirían al punto de que el servicio cumpla con lo que ofrece el

proveedor en este caso la Clínica que debe tomar en cuenta las ofertas que realiza para el cumplimiento a carta cabal de las mismas.

Siendo que en la práctica este concepto con frecuencia y por lo general resultan no ser reales, separados así por una distancia tanto la percepción con la expectativa. La meta es eliminar esa distancia y optar por definir estrategias que acorten esa distancia día a día para ponerlas en práctica para ajustar y cerrar la brecha con el paciente/cliente.

2. LAS BRECHAS DEL PROVEEDOR: Para cerrar las brechas que surgen con el paciente/cliente se sugiere cerrar otras brechas que serían en un total de cuatro para poder adaptarlo al escenario en este caso la Clínica, que están dentro de la organización que provee el servicio como tal. Se describirán a continuación las brechas que se involucran con el servicio que se brinda:

a. Brecha del conocimiento (1) : "Es la diferencia entre las expectativas del cliente, del servicio y la comprensión de la compañía de estas expectativas." (Zeithaml,2009)

Una de las causas primarias que se presentan para no cumplir las expectativas de los usuarios, es que la Clínica demuestra una carencia de comprensión ante cuales son exactamente las expectativas de sus pacientes/clientes. Por lo que existen varias razones por las que los responsables directos con la Clínica de Especialidades Ginecológicas no se percatan de lo que en realidad esperan los clientes, basándose en simples hipótesis sin un estudio previo y dejándose llevar por una práctica obsoleta en sus procesos. Impidiendo interactuar directamente con sus usuarios, evitando consultarles acerca de lo que perciben en el servicio de la Clínica para realizar una evaluación abierta y no están preparados para escuchar lo que tienen por decir sus pacientes/clientes. Cuando los responsables de la Clínica no tienen idea de las expectativas y percepciones, dejando de lado dar prioridad a respuestas obvias, que provocan una cadena de malas decisiones y desorganización de asignación de actividades y recursos que congestione las tareas, formando un servicio de mala calidad.

Desde los responsables en este caso los directivos hasta el personal de la Clínica pueden contribuir con el cambio o influir en las políticas y procedimientos a los que estén acostumbrados.

Se debe utilizar técnicas como la lluvia de ideas o brainstorming por parte del personal que en todo momento, en tanto están relacionado con el paciente/cliente en el que se incluyan una diversidad de enfoques tradicionales como: las entrevistas al cliente, encuestas, sistema de quejas, buzón de sugerencias para estar al tanto y tan cerca se pueda del paciente/cliente.

b. Brecha del diseño y estándares del servicio (2): "Las percepciones precisas de las expectativas de los clientes son necesarias para entregar un servicio de calidad superior." (Zeithaml,2009)

La presencia de estándares de diseño acompañado del desempeño que dé muestra de percepciones precisas es un prerrequisito para el funcionamiento de la Clínica en cuestión. En el servicio la mayor dificultad experimentada es el traducir las expectativas que presenta el usuario en ciertas especificaciones de calidad del servicio que el personal pueda captar , comprender y ejecutar de inmediato.

Los estándares que se orientan al cliente difieren de los estándares de desempeño convencionales, en los que se establece en el servicio, al cual se basan. Estos requerimientos cruciales del usuario están visibles para ellos y son medidos por los mismos, siendo estándares de operaciones ya establecidos para incumbir con las expectativas y sobre todo con las prioridades del usuario el lugar de dar cabida a las preocupaciones de la Clínica, que en este caso es la productividad del personal la rentabilidad y la eficiencia con las que no se cumplen.

Se considera que el servicio ya existente en la Clínica sufrirá cualquier intento de mejora, siendo que la misma esté acostumbrada a sus procedimientos y desempeño que no son lo planificado. Se evita denotar que una de las formas más importantes de rechazo por parte del proveedor del servicio es el diseñar con claridad las actividades requeridas en el proceso del servicio, además de dejarlos incompletos, simplificándolo en exceso y cayendo en subjetividades o vanas tendencias del mercado.

Para no sucumbir en lo mismo es necesario emplear herramientas que aseguren los servicios nuevos y existentes se desarrollan y tengan una mejora de una manera precavida.

c. Brecha del desempeño del servicio (3): "Es la discrepancia entre el desarrollo de los estándares de servicios orientados al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía." (Zeithaml,2009)

La Clínica debe contar con sistemas, procesos y personal que aseveren y aseguren la entrega del servicio, correspondientes a los diseños que presenta el establecimiento. La brecha del desempeño aún cuando existen lineamientos para el buen desempeño de los servicios y la manera correcta del trato a los clientes, no es una certeza el servicio de alta calidad, siendo que los estándares deben tener un respaldo con recursos apropiados y cumplirse para resultar efectivos se incluyen factores como el personal que no capta y comprende con facilidad y claridad las funciones que desempeñan en la Clínica, tales como, personal que genera o experimenta conflictos entre los usuarios y los responsables directos, así como caer en una mala selección del personal que no se involucre ni se comprometa con el servicio y todo lo que abarca la Clínica en general faltando aún una coordinación y trabajo en equipo.

Es importante referirse al cliente tomándolo, como una variable principal en el que aún así el personal o los intermediarios están consientes y consistentes en el servicio que entrega se presentan variables incontrolables de parte del usuario que pueden variar dicha entrega. Siendo que los pacientes/clientes no desempeñan sus funciones de forma apropiada, fallando en proporcionar toda la información requerida por el proveedor del servicio, así como dejar de tomar en cuenta el leer y seguir las instrucciones al pie de la letra como se lo recomienda, de tal manera que se descuide la calidad del servicio y poniéndolo en riesgo. En este caso los usuarios influyen en forma negativa en la calidad de la que presume el servicio entregado por la Clínica. Resaltar destacando que es importante comprender las funciones y la forma en la que pueden influir por los resultados que presenten los usuarios.

d. Brecha de la comunicación (4): "Ilustra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor de éste. Las promesas hechas por una compañía de servicio a través de su publicidad en los medios, la fuerza de ventas y otras comunicaciones pueden elevar potencialmente las expectativas del cliente, los estándares contra los que los clientes evalúan la calidad del servicio" (Zeithaml, 2009)

Por lo tanto divergencia entre el servicio real y el prometido puede ampliar esa brecha del usuario. Siendo que las promesas puedan quebrantarse por varias razones o motivos como el de prometer en exceso utilizando la publicidad, la coordinación inadecuada de procesos y operaciones, diferencias en las políticas y procedimientos de la entrega de servicio además de las diversas filosofías de los directivos.

Elevar en exceso las expectativas utilizando afirmaciones exageradas e influyendo en las evaluaciones de la calidad del usuario. Tornándose a la hora de no capitalizar las oportunidades de educar a los clientes para dar uso a los servicios de manera adecuada, descuidando el manejo de expectativas del usuario de lo que se entregará y lo que incluye el servicio.

Es probable que se hagan promesas exageradas o se fallen en comunicar a los pacientes clientes los aspectos que conlleva el servicio cuando el personal que promueve el servicio no comprende del todo la realidad de la entrega del servicio. En este caso el resultado es una mala percepción de la calidad del servicio por parte de ambos, siendo que se procede a coordinar efectivamente la manera real en la que se entrega el servicio en colaboración con las comunicaciones externas.

CERRANDO LAS BRECHAS: UNIÉNDOLO TODO

Es claro el mensaje que transmite este modelo proponiendo una mejora de calidad al servicio a través de una acción clave como es la de cerrar las cuatro brechas anteriormente mencionadas desde sus inicios del proceso en cuanto al mejoramiento de la calidad en la entrega del servicio por medio de una comprensión de la naturaleza y la extensión de la brecha del usuario, siendo que presentada la necesidad de la Clínica en el paciente cliente y utilizar el conocimiento que se adquiere del mismo, para proporcionar una estrategia en el funcionamiento y resaltar la sinergia de todo lo que envuelve a la Clínica.

- **MODELO DE BRECHAS DE CALIDAD**

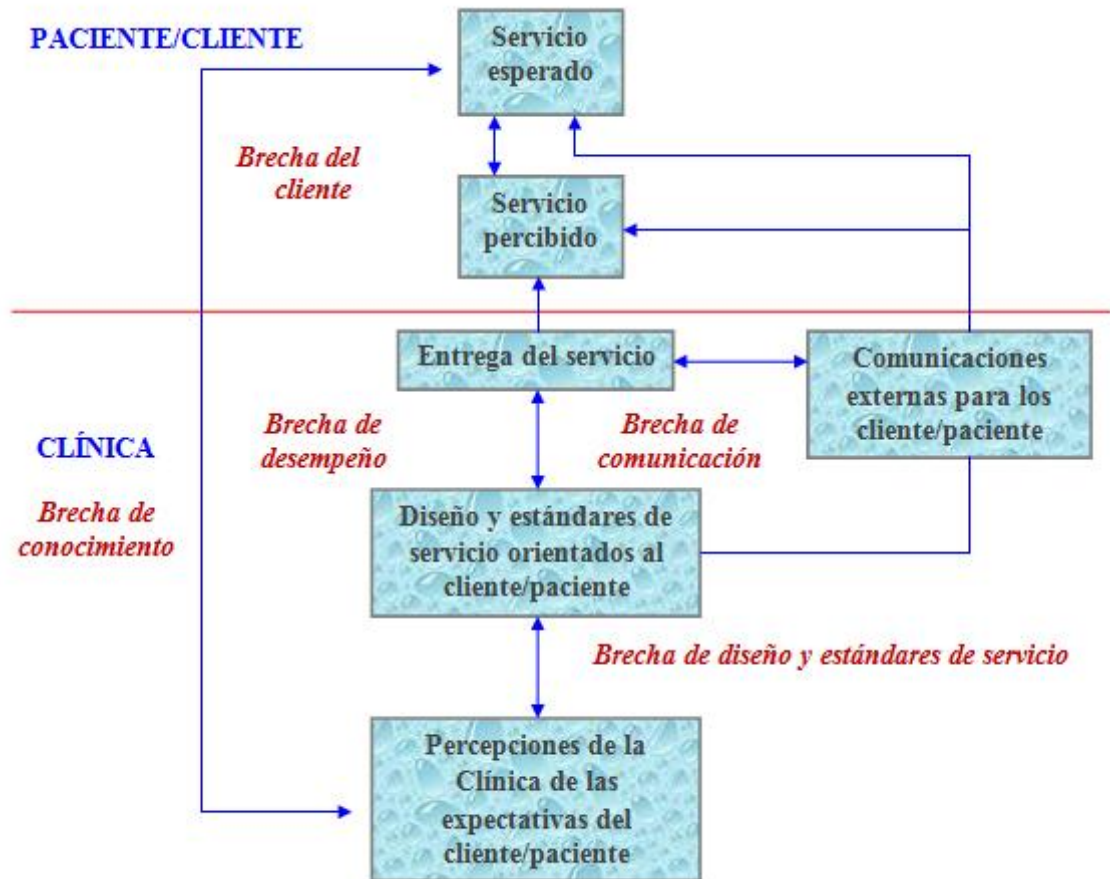


Figura 10. Modelo de brechas de la calidad del servicio

Fuente: Adaptado al modelo de Zeithaml, Bitner, Gremler. Marketing de servicios. 2009

4.3 REQUERIMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS

Es necesario realizar un cuadro comparativo con los servicios que mantiene actualmente la Clínica de Especialidades Ginecológicas con la que se propone en el modelo según el estudio realizado y que se adaptan a las necesidades de los pacientes/clientes y quienes los acompañan, así como de la satisfacción que se busca en los empleados/clientes externos.

Cuadro 8. Cuadro comparativo de servicios actuales y nuevos propuestos para la Clínica de Especialidades Ginecológicas.

CUADRO COMPARATIVO ENTRE SERVICIOS ACTUALES Y NUEVO	
SERVICIOS ACTUALES	NUEVOS SERVICIOS
Servicio de Recepción	Servicio de silla de rueda de entrada y salida
Servicio de Parqueadero reducido	Servicio de parqueadero amplio y vigilancia 24 h/7d/12m
Servicio de Comedor para personal autorizado y pacientes hospitalizadas	Servicio de Restauración, cafetería para pacientes de consulta externa y visitantes, dispensadores de snacks y bebidas
Servicio de habitación sólo para pacientes	Servicio de hotelería para acompañantes
Servicio de Farmacia interna	Servicio de Farmacia uso interno y externo
Servicio de sala de espera	Servicio de diseño y confort en áreas de espera
Servicio de enfermería	Servicio de Enfermería y Doulas para entrenamiento de maternidad
Servicio de citas médicas	Servicio de confirmación de pre y monitoreo de post consulta
Servicio de maternidad	Servicio de preparación pre y post maternidad
Servicio de Página web	Servicio de Página Web rediseñado, interactivo, tour virtual de las instalaciones, galería y perfiles de Especialistas y servicios
Servicio de Facebook	Servicio Redes Sociales
Servicio de quejas	Servicio de buzón de quejas y sugerencias
Servicio de administración	Servicio de Marketing y publicidad, adquisición de seguros de vida
Servicio de llamadas a Especialistas	Servicio de mensajería instantánea con los Especialistas
Servicio de bazar	Servicio de Florería y almacén
Servicio de pagos	Servicio de cajeros automáticos
Servicio de horario de visitas limitado	Servicio de horario de visitas reestructurado

Fuente: Investigación de Mercados

4.4 COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE

Para mejorar la comprensión en la forma en la que los consumidores seleccionan, elijen y experimentan los servicios evaluando por medio de una descripción para juzgar los mismos en función de la experiencia que han tenido, los criterios de búsqueda y la credibilidad que amerita el servicio. Se usa elementos del comportamiento del paciente/cliente como: el comportamiento de elección, la evaluación de la experiencia posterior y adicionalmente las experiencias con las que se enfrentaron los usuarios.

"Es decir, cómo los consumidores buscan, eligen, compran, experimentan y evalúan los servicios. Como se verá, muchas influencias afectan este proceso, siendo dos de las más importantes de la vida del consumidor y la generación en la que nació. Conforme los consumidores atraviesan diferentes etapas de la vida, desde la infancia hasta la jubilación, sus necesidades y preferencias por ciertos servicios cambian." (Zeithaml 2009)

Debido a que a la vez cambian la manera en la que eligen experimentar los servicios, los tipos de formas que los atraen difieren igualmente. Hay que tomar en cuenta que existen diferentes generaciones de usuarios de pacientes clientes con personalidades moldeadas por la historia acontecimientos y sucesos y en cierta medida otros que enfocan sus necesidades y las dirigen hacia distintos tipos de servicios, siendo que la forma en que desean vivir y el trato sea de igual.

- *Propiedades de búsqueda, experiencia y credibilidad*

Para aislar las diferencias en los procesos entre los bienes y servicios que se ofrecen dentro de los procesos se manifiestan una clasificación de las propiedades de consumo.

Cualidades de búsqueda: Son atributos por los cuales el paciente cliente puede determinar antes de la entrega del servicio o al momento de animarse a seleccionar entre los servicios a los que está expuesto. En estas cualidades se toma en cuenta los sentidos para percibir el servicio.

Cualidades de experiencia: Estos son atributos que pueden distinguir los servicios después o durante la entrega de los mismos. Dentro de estas cualidades se abarca el buen gusto y la posibilidad del uso del servicio.

Cualidades de credibilidad: Se destacan por contener características en este caso que el paciente cliente no consigue evaluar incluso después de consumir el servicio que oferta la clínica.

ELECCIÓN DEL CONSUMIDOR: " La primera área importante del comportamiento del consumidor que les interesa a los investigadores es cómo los clientes eligen y toman decisiones así como los pasos que conducen a la compra de un servicio en particular" (Zeithaml,2009)

Siendo que este proceso es parecido al que se utiliza para los bienes en algunas formas y distintas en otras, los usuarios siguen una secuencia lógica que incluye el reconocimiento de su necesidad, la búsqueda de información y la evaluación de alternativas que están presentes a la hora de consumir un servicio.

a) Para el proceso de compra de un servicio se inicia con el **reconocimiento de una necesidad** o deseo que surja del paciente cliente, siendo que existen algunas formas distintas de caracterizar las necesidades en este caso se utilizó la jerarquía o pirámide según el estudio de Maslo, la que especifica notablemente cinco categorías de necesidades organizadas en un orden de secuencias desde la más básica hasta de nivel superior.

Tomando en cuenta y resaltando que las necesidades básicas personales junto con su teoría ya fueron anteriormente mencionadas y descritas según su importancia en este caso.

b) Una vez que el paciente cliente ha reconocido su necesidad, procede a obtener información sobre los servicios que pueden satisfacer la misma, se pone en práctica **la búsqueda de información** como un proceso extenso y formalizado si es que el servicio resulta de importancia para el paciente cliente o representa una inversión bastante considerable. En este caso la salud es lo

primordial y un factor de suma importancia además de una necesidad innata para cualquier individuo, por lo tanto se verán obligados a ir por fuentes personales como amigos o expertos que refieran o recomienden el servicio así como acogerse a fuentes no personales como los medios masivos, sitios web y material publicitario de tal manera que puedan obtener la información que requieren siendo esta una forma de reducir el riesgo al que estarían expuestos y dando seguridad sobre sus elecciones. Todo esto para dejar su salud, bienestar y vida en buenas manos.

c) Para comprar servicios **la evaluación de las alternativas de servicio** son un conjunto evocado que el paciente cliente considera aceptable ante una categoría de servicios. Una de las razones que implica las diferencias entre el menudeo de servicios que exhibe el mercado y muestra posible opciones para la compra del servicio. Otra razón es que los usuarios no encuentren más de dos opciones para poder elegir, además la dificultad relativa de obtener información precisa y fidedigna de lo que propone y contiene el servicio.

El potencial de ampliar el panorama de opciones es el internet utilizado como una herramienta de interacción virtual con los usuarios.

4.5 ANÁLISIS DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Una de las maneras de analizar el proceso de una prestación de servicios óptima o mediocre es utilizando un modelo de negocio, como es la famosa cadena de utilidad del servicio que se compara con varios factores que se presentan para este mencionado análisis como son: una relación estrecha y directa entre las experiencias de servicio que se entrega, la lealtad del cliente interno y externo, finalmente se liga con las ganancias que se puede obtener con la perfecta combinación de todos estos factores, pero siendo que este estudio no está enfocado en el ámbito financiero, sino más bien en quiénes se encargan de generar dichas ganancias o utilidades para la Clínica, se deja de lado ese aspecto. Volviendo a este estudio que fue desarrollado por los autores L. Heskett y L. Schlesinger, los cuales demuestran que surgen enlaces en la cadena como un gran crecimiento en todos los aspectos de la Clínica y estimulan a la lealtad del cliente externo y a involucrarse con el servicio a los clientes externos.

LA CADENA DE UTILIDAD DE SERVICIO

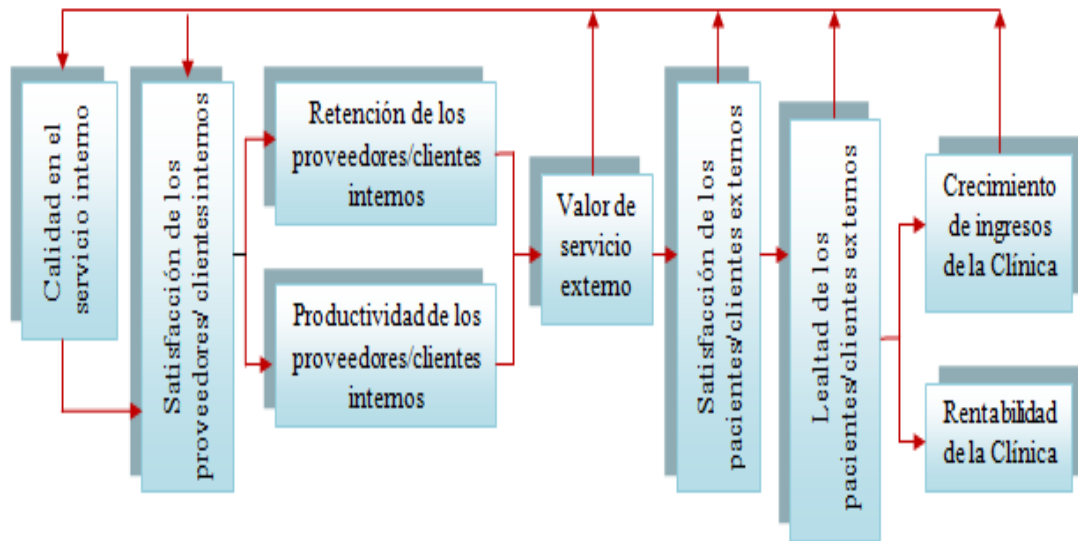


Figura 11. Cadena de utilidad de servicio de la Clínica de Especialidades Ginecológicas
Fuente: Adaptado al modelo de Zeithaml, Bitner y Gremler. Marketing de Servicios. 2009

CAPÍTULO V

OFERTA DEL SERVICIO Y ESTRUCTURA DEL SERVICIO

5.1 OFERTA DEL NEGOCIO DE SERVICIOS

La misión de la Organización que provee servicios es de gran importancia, siendo la que se enfoca en promover los objetivos que son planteados para el funcionamiento tanto de la sinergia como de la proactividad y el manejo emocional del personal que se fusione con el ambiente físico y las actividades, funciones que deben cumplir para el rendimiento de la productividad y el desempeño de la entrega del servicio que todo estos elementos junto velarán por la satisfacción de los clientes externos e internos y de la calidad que se percibe y recibe en los servicios que realmente ofrece la Clínica.

5.2 EVIDENCIA FÍSICA Y AMBIENTE DE SERVICIO

5.2.1 PAPEL ESTRATÉGICO DE LA EVIDENCIA FÍSICA

Tomando en cuenta la intangibilidad de los servicios que mantiene la Clínica de Especialidades Ginecológicas, los clientes externos presentan problemas para evaluar objetivamente a lo que se refiere la calidad de la atención del servicio que reciben. Por lo tanto, se ven obligados a recurrir a evidenciar físicamente dicho servicio lo que incluye todo lo que se considera tangible.

Hay tres categorías que abarca la evidencia física los cuales son:

- **Instalaciones exteriores:** Dentro de esta categoría se encuentra la fachada exterior de la Clínica que provee el servicio, el diseño de la misma, los letreros que la refieren, los jardines o espacio físico y el entorno del sector donde se encuentra ubicada.

La Clínica de Especialidades Ginecológicas presenta una fachada bastante agradable a la vista de sus clientes, puesto que su construcción es armónica y de características imponente, sobria y agraciada. Envuelta en un tono blanco sus paredes exteriores con cerramiento color verde oscuro y tanto su logotipo como letrero principal bien orientados.

El estacionamiento en base a la observación directa utilizada, se pudo encontrar que no es idónea para sus clientes, siendo que el lugar de parqueo es demasiado estrecho y de uso exclusivo para los directivos. Por lo que tanto el personal como los clientes deben parquear sus vehículos en la zona, en las calles en donde la Clínica está ubicada.

No cuenta con amplios jardines, sólo presenta un par de pequeños jardines de tipo decorativo en la entrada de la Clínica, que se los puede redecorar para enfatizar la entrada y la apariencia llamativa que forme una armonía.

Es preciso recalcar que el diseño y los cambios que se adapte a las instalaciones para su mejoramiento, son importantes, siempre y cuando se mantenga un mantenimiento continuo de lo mencionado, causando un efecto de valor en los clientes.

El entorno de la Clínica tiene una combinación de residencia con zona comercial que son algunos negocios los que la rodean, lo cual no permite que la Clínica se pueda expandir para los costados, teniendo como solución a esto ampliarse en el aire o comprar bienes que están cerca para poder hacer una extensión.

- ***Instalaciones interiores:*** Esta categoría se enfoca en el material interno que utiliza la Clínica para el servicio, el equipo y herramientas, los letreros que identifican las áreas, la calidad del aire así como la temperatura, siendo factores importantes para una atención de primera.

Por medio del estudio se puede determinar que el material interno con el que se maneja la Clínica es excelente y de marcas de renombre en cuanto a los medicamentos y genéricos, de tal manera que respaldan el bienestar de la salud de los clientes.

Además se pudo constatar que los equipos y herramientas que están en uso una gran parte son de tecnología de punta en áreas como quirófanos y áreas de imagen, mientras que en los consultorios no se observa la misma tecnología, manteniendo un equipo básico pero útil para una consulta externa.

La presentación de las habitaciones es deprimente y relativamente básica para el prestigio al que se conduce la Clínica, la mueblería y el diseño de interiores no están bien proporcionados, carece de una iluminación adecuada, de un espacio de espera o

ambiente social pobre que no está bien acondicionado, la temperatura es la del ambiente tomando en cuenta que el sector es no es tan abrigado.

Los letreros están bien colocados por identificación de cada área y por nombre de los Especialistas en los consultorios. Además de que son legibles, claros sin faltas ortográficas.

La calidad del aire es bastante buena, siendo que manejan un sistema de purificación del ambiente.

- **Otros tangibles:** Las tarjetas de presentación, así como la papelería, las facturas, los informes, el aspecto de los empleados y su vestimenta se relacionan con esta categoría.

Las tarjetas de presentación contienen el nombre de la Clínica, de cada uno de los Especialistas por área y los números de la misma, siendo que se debe adicionar la página Web, redes sociales y un buen diseño que los represente.

Las facturas están bien dirigidas y no tienen inconveniente.

El aspecto físico del personal es muy bueno, siendo que se lo podría mejorar con una motivación y capacitación apropiada, los uniformes son impecables como lo amerita este ámbito.

5.2.2 DESARROLLO DE SERVIPANORAMAS

El desarrollo de servipanoramas o marco de referencia para comprender las relaciones de ambiente y clientes en la Clínica, tiene que ver con el uso de la evidencia física en este caso con el objetivo de diseñar diferentes ambientes para el desempeño de los servicios. Las instalaciones deben ser bien diseñadas cumpliendo con las necesidades de las personas a las que involucran como son los clientes interno y externos, que pasan gran parte del tiempo en el establecimiento. Lo que se espera genere un ambiente total de confort, comodidad, utilidad y seguridad a quienes permanecen ahí y los que van de visita.

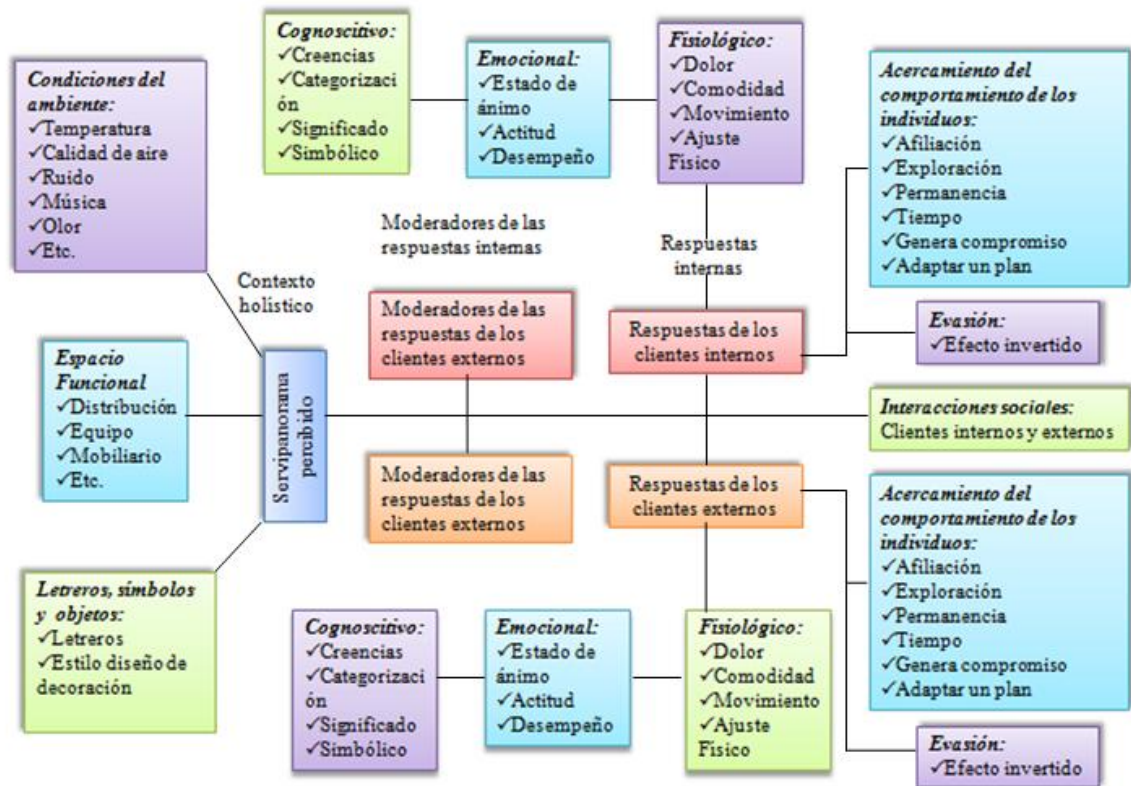


Figura 12. Desarrollo de servipanoramas

Fuente: Adaptado al modelo de Hoffman, Douglas K, Bateson. Fundamentos de marketing de servicios. 2002

5.2.3 LINEAMIENTOS PARA UNA ESTRATEGIA DE EVIDENCIA FÍSICA

Los efectos de las instalaciones físicas o el ambiente de servicio se basa en algunos lineamientos generales que se lo toma como sugerencias y rigen una estrategia efectiva. Estos son:

- Reconocer el impacto estratégico de la evidencia física, que ayuda a determinar las expectativas y percepciones de la calidad que maneja el servicio y su entrega. Siendo el primer paso importante para conducir a lo que los clientes quieren y esperan.
- El plano de la evidencia física es el siguiente paso para que todos en la Clínica puedan ver el proceso del servicio y los elementos que lo acompaña. Pueden ser útiles para capturar visualmente las oportunidades de evidencia física, las

personas tanto como los procesos y pruebas físicas pueden verse en el plano. Siendo que las acciones que lo involucran en la entrega del servicio son visibles, como la complejidad del proceso, los puntos de interacción humana que proporciona las oportunidades. El plano puede contener fotografías y videos que hagan más didáctica a esta actividad.

- Aclaración del papel estratégico del ambiente de servicio, la Clínica que encuentra en servicios interpersonal que involucra a los clientes internos y externos en un grado de complejidad del ambiente del servicio como complejo.
- Evaluar e identificar las oportunidades de evidencia física actuales para poder identificar los cambios que se deben realizar y las posibles mejoras.
- Estar preparados para actualizar y modernizar la evidencia es a la adaptación que se debe estar dispuestos en la Clínica, siendo que esto debe ser frecuente o periódico dependiendo de las necesidades de la Organización, tomando en cuenta que no es necesario realizar una inversión exorbitante en un equipo que está en auge, mientras la Clínica cuenta con un equipo que se compró hace poco. A menos que haya la posibilidad y se considere en venderlo para adquirir el otro y no generar más deudas.
- Trabajar de una manera interfuncional es lo ideal para proveer servicios, siendo que dificultades como la decisión del uniforme del personal puede ser elegido por dos áreas y claro consultado con los empleados, no dejando de lado su opinión.

5.2.4 TÁCTICAS ESPECÍFICAS PARA CREAR ATMÓSFERA DE SERVICIO

Para crear el ambiente propicio para la entrega del servicio de la Clínica en cuanto a sus instalaciones se debe tomar en cuenta tanto el efecto psicológico y físico que se tendrá en los clientes internos y externos, aprovechando los sentidos de los involucrados para establecer alicientes sensoriales.

ALICIENTES SENSORIALES

ALICIENTES DE LA VISTA: Este sentido trasmite toda la información visual acerca de las condiciones en las que se encuentra la Clínica, por el cual los clientes la pueden calificar.

- **Tamaño:** El espacio físico debe ser el apropiado para la capacidad de clientes a quienes brinda el servicio.
- **Forma:** Para la Clínica se propone utilizar líneas verticales que den el aspecto de seguridad y estabilidad de las instalaciones además de un toque contemporáneo/minimalista e incorpóralas en áreas administrativas. Líneas horizontales para despertar las percepciones de relax, confort y descanso en las áreas de espera, hospitalización e imagen/ecografía. Líneas diagonales que dan la percepción de actividad, funcionalidad y movimiento en las áreas de ginecología, mastología y obstetricia. Así como curvas que ayudan al dar el aspecto femenino, sublime y tierno para el área de neonatología y maternidad.
- **Percepción de color:** Los colores son fundamentales para la impresión en los clientes y su estimulación visual. Para este factor se debe tomar en cuenta la percepción del color por una clasificación de colores cálidos y fríos que acompañan y determinan el ambiente. En este caso se utilizarán colores cálidos en tonos: amarillo para áreas de precaución, parqueadero, pasillos y baños. Naranja para áreas sociales y recepción. Rojo para consultorios. Colores fríos en tonos: azul para áreas de maternidad, verde para áreas de alimentos y violeta para áreas de apoyo. Combinados junto con un color básico indispensable como el blanco que da la percepción de limpieza, orden y seguridad.
- **Ubicación:** Debe ser cómoda y accesible para los clientes, además de contar con puntos de referencia y localización por GPS.
- **Arquitectura:** Debe ofrecer la información que requiere el cliente, su portafolio de servicios y el perfil de su equipo médico por los que se entrega el servicio.
- **Letrero:** Debe indicar claramente el logotipo de la Clínica, marca, ser amplio y visible que acompañe a la estética de la misma.

- **Entrada:** El área de recepción debe ser bien distribuido con el área de espera con el mobiliario apropiado que brinde comodidad a los usuarios, con un personal impecable y pulcro en cuanto a apariencia, imagen y uniformes.
- **Iluminación:** El nivel de iluminación debe adaptarse a las áreas, formando diferentes ambientes, además de contar con un sistema automatizado que maneje la programación por horario de las luces.

ALICIENTES DEL OÍDO:

La audición tiene un papel importante que determinan tanto el estado de ánimo, la información que se recibe y la captación de atención.

- **Música:** Fomenta un ambiente de armonía y actitud positiva, que calma o enfatiza las emociones. Por lo tanto en la Clínica en sus pasillos y consultorios se debe considerar una música que imparta concentración y relajación para complementarse con el ambiente y ponga en un estado que apacigüe la tensión que se genere. Además en el área de neonatología así como el de maternidad debe complementarse con música instrumental y clásica como un gran referente de estos géneros Mozart con sus obras, que reducen el stress de los usuarios, despiertan y estimulan la parte neuronal.
- **Avisos:** Son importantes para comunicar mensajes o realizar publicidad dentro de las instalaciones, o contactar de un área a otra al personal y Especialistas.
- **Sonido:** Se deben evitar ruidos o sonidos que sobrepasen los decibeles permitidos, para no contaminar el ambiente y no exponer a los clientes. En salas de parto normal es agradable tener sonidos de la naturaleza como el oleaje del mar, el canto de las aves y la brisa contra las hojas de los árboles para dar ese sentido de calma y familiaridad compartida con seguridad.

ALICIENTES DEL OLFATO:

Es necesario tomar en cuenta los aromas y olores que sean parte del ambiente, generando una percepción positiva o negativa de los clientes. Siendo que hay áreas dónde no se permiten aplicar productos que expulsen aromas fuertes como neonatología y las habitaciones así como el comedor pero que es el olor a limpio

demuestra el aseo que se tienen en las instalaciones y es una gran referencia para el prestigio del establecimiento.

ALICIENTES DEL TACTO:

En el caso de la Clínica, las texturas del mobiliario que tiene el establecimiento es primordial para el confort y comodidad de los clientes. Desde los asientos en las áreas de espera, las camillas de los consultorios, las camas de las habitaciones, los sofás para acompañantes y área de descanso del personal deben ser apropiadas a sus necesidades y expectativas.

ALICIENTES DEL GUSTO:

La Clínica debe contar con un menú que sea el óptimo tanto para sus pacientes, visitantes y personal que se presente alimentos bien preparados, en un estado de frescura excelente, sin sobrepasar los condimentos, sal y azúcar manteniendo un equilibrio y la presentación de los platos al servir deben estar a una temperatura adecuada ni tan caliente, ni tan frío en su punto con la que no se pueda afectar al usuario.

AMBIENTE DEL SERVICIO EN LA CLÍNICA

Por medio del estudio se exploró los papeles de la evidencia física que mantiene la Clínica y un modelo basado en las percepciones del cliente interno y externo, adaptándolo al molde de las experiencias que han tenido los clientes. Como los servicios suelen ser intangibles y con frecuencia y consumidos al mismo tiempo. Por lo tanto se utilizan las evidencias físicas del servicio como una señal de importancia para determinar las expectativas anteriormente mencionadas que asumen los clientes. Estas señales tangibles en particular en el ambiente que se entrega el servicio, influyen en las respuestas positivas o negativas del usuario en la forma que experimentan o se enfrentan al servicio. Se presentó una tipología de ambiente del servicio a la que se la debe adecuar a las instalaciones de la Clínica, describiendo las funciones estrategias de este ambiente y agregando un marco de referencia general para comprender los efectos del mismo en el comportamientos de clientes internos y externos.

Cuadro 9. Matriz de factores de ambiente de la Clínica

FACTORES	HACER	NO HACER
Recuperación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asumir los hechos ✓ Plantear soluciones para toma de decisiones ✓ Reconocer el problema ✓ Cumplir con responsabilidad ✓ Explicar causas ✓ Actualización ✓ Mejoramiento continuo 	<ul style="list-style-type: none"> X Ignorar al cliente y sus necesidades X Bajar de categoría y prestigio X Culpar al cliente X Formar conflictos
Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intentar ser parte del grupo de trabajo ✓ Reconocer oportunidades ✓ Ajustarse al sistema de trabajo y funciones ✓ Reconocer la gravedad y la necesidad ✓ Anticiparse a los hechos ✓ Ajustarse a las normas 	<ul style="list-style-type: none"> X Mofarse del cliente X Evitar responsabilidades de cualquier manera X Avergonzar al cliente en cualquier circunstancia X Mostrar poca disposición para entregar el servicio
Espontaneidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser cordial y atento ✓ Tomar tiempo de calidad ✓ Escuchar las necesidades ✓ Mostrar empatía y utilidad ✓ Desempeño y proporcionar información 	<ul style="list-style-type: none"> X Robar o atentar contra el cliente X Mostrar impaciencia X Gritar, insultar o agredir verbalmente al cliente X Discriminar
Afrontamiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actuar con agilidad ✓ Dar información explícita ✓ Aplicar los valores 	<ul style="list-style-type: none"> X Desorganización y desorden físico X Tomar en forma personal la insatisfacción del cliente X Delegar actividades inamovibles

ELEMENTOS DE LA EVIDENCIA FÍSICA

Cuadro 10. Matriz de elementos de evidencia física

AMBIENTE DEL SERVICIO ÓPTIMO	OTROS TANGIBLES
Exterior de las instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tarjetas de presentación ✓ Material publicitario e informativo ✓ Uniformes del personal ✓ Página Web
✓ Diseño de exteriores	
✓ Señalización de ubicación y referencias físicas	
✓ Estacionamiento	
✓ Paisaje	
✓ Ambiente de jardines y alrededores	
Interior de las instalaciones	
✓ Diseño de interiores	
✓ Equipo con tecnología de punta	
✓ Señalización y letreros	
✓ Calidad y temperatura del ambiente	
✓ Sonido, música, aromas e iluminación	

5.4 NORMAS DEL SERVICIO

Toda unidad sea esta de cualquier nivel, en este caso la Clínica de Especialidades Ginecológicas como unidad de Salud de segundo nivel, es una entidad del sistema de servicios de salud privada, establecida conforme a la Ley para prestar a las personas atención de salud integral de tipo ambulatorio y de internamiento. Es, además, un centro de formación de personal de salud y de investigación científica que debe cumplir con las leyes y normas que infieren al servicio del cliente tanto externo como interno.

5.4.1 DEBERES Y DERECHOS DEL PACIENTE Y EL EQUIPO MÉDICO DENTRO DE LAS UNIDADES DE SALUD

Cuadro 11. Deberes del paciente.

DEBERES DEL PACIENTE	
a.	Suministrar la información precisa y completa sobre su estado de salud.
b.	Informar cualquier cambio en su estado de salud.
c.	Informar al médico cuando no entiende claramente la explicación de su enfermedad, medicación y tratamiento.
d.	Cumplir con el tratamiento y recomendaciones realizadas por el médico y exigir que se cumplan sus derechos.

Fuente: Responsabilidad Médica (Ordenamiento jurídico ecuatoriano), Dr. José García Falconí, 2013.

La ley de derechos y amparo al paciente, publicada en el Registro Oficial No. 626 de 3 de febrero de 1995, en los Arts. 2 al 6 se establecen los derechos del paciente, que son:

Cuadro 12. Derechos del paciente

DERECHOS DEL PACIENTE	
a.	El derecho a una atención digna, de tal modo que el paciente debe ser atendido oportunamente en el servicio de salud, de acuerdo a la dignidad que merece, y a ser tratado con respeto, cortesía y esmero.
b.	El derecho a no ser discriminado por razones de: sexo, raza, edad, religión, condición social y económica.
c.	El derecho a la confidencialidad de toda consulta, examen, diagnóstico, discusión e información médica.
d.	El derecho a la información en todas las etapas de atención al paciente; esto es: el diagnóstico, pronóstico, tratamiento, los riesgos de los medicamentos; todo esto explicado en términos que el paciente pueda entender y, estar habilitado para tomar una decisión sobre el proceso a seguirse.
e.	Tiene derecho también a que el servicio de salud le informe sobre quién es el médico responsable de su tratamiento
f.	El derecho a decidir si acepta o declina el tratamiento médico; pero el servicio de salud tiene la obligación de informar al paciente sobre las consecuencias de esa decisión.
g.	También el Código Orgánico de la Salud en el Art. 7, se refiere a los derechos de las personas en relación a la salud.

Fuente: Responsabilidad Médica (Ordenamiento jurídico ecuatoriano), Dr. José García Falconí, 2013.

No hay que olvidar que el médico es dueño de sus conocimientos, y de la técnica que desarrolla, *pero todo ser humano es dueño de su salud, y de su vida*, por lo cual en resumen, tiene derecho a:

Cuadro 13. Derechos adicionales del paciente


DERECHOS ADICIONALES DEL PACIENTE	
1.	Saber qué medicamento se le está suministrando
2.	Saber si el diagnóstico es el adecuado
3.	Conocer si el experto tiene los conocimientos que se requieren y, la habilidad necesaria
4.	A exigir que haya instituciones de salud, que en la medida de lo posible aseguren un buen resultado

DEBERES Y DERECHOS DEL MÉDICO

En el capítulo Tercero del Código de Ética Médica, los Arts. 6 al 24, señalan los deberes y derechos del médico para con los enfermos, y estos son los siguientes:

Cuadro 14. Deberes y derechos del Equipo Médico

DEBERES Y DERECHOS DEL MÉDICO	
a.	Desde el momento en que el médico es llamado para atender al enfermo se hace responsable de brindarle todos los cuidados médicos que se requieren para mejorar su salud, teniendo como responsabilidad primordial conservar la vida del enfermo.
b.	Es obligación del médico llevar la ficha clínica de cada uno de sus pacientes, así como registrar la evolución constante de los mismos.
c.	Cuando no exista otro médico en la localidad en que ejerce su profesión y, en los casos de suma urgencia o peligro mediato para la vida del enfermo, el médico debe acudir al llamado sin motivo de excusa.
d.	En casos graves o de incurabilidad, el médico debe avisar oportunamente a los familiares y al enfermo.
e.	El médico tiene el deber de dar asistencia médica a los pacientes que sufren incurabilidad o cronicidad.
f.	El médico debe respetar las creencias religiosas e ideológicas del enfermo.
g.	El médico no realizará ninguna intervención quirúrgica o tratamiento sin previa autorización escrita del enfermo o de sus familiares, a no ser en caso de emergencia comprobada.
h.	El médico debe informar al paciente o a los familiares, sobre el diagnóstico, refiriéndose exclusivamente a la enfermedad encontrada.
i.	Todo procedimiento clínico o quirúrgico complejo, así como la anestesia, deben practicarse en centros hospitalarios y, con los elementos clínicos adecuados para

CONTINÚA 

el procedimiento.

Fuente: Responsabilidad Médica (Ordenamiento jurídico ecuatoriano), Dr. José García Falconí, 2013.

5.4.2 NORMA DE SERVICIO AL CLIENTE

Las normas de servicio al cliente, ayudan a que el personal que tiene contacto directo con el cliente sea la mejor imagen de la Organización, siendo que las habilidades cortesía y voluntad de servir al cliente depende del personal, lo que demuestra en esa interacción para que se forme una opinión acerca de la calidad del servicio. A continuación se mencionan las normas del servicio al cliente:

- El personal debe tener contacto visual, sin evitar no mirar de frente a los clientes para dirigirse y comunicarse con ellos, transmitir confianza y captar si está siendo comprendido.
- El personal jamás debe ser irrespetuoso con los clientes bajo ninguna circunstancia.
- El personal debe mostrar actitudes de positivismo en el trato que tenga con el cliente.
- El personal siempre debe ser atento y amable al saludar y despedirse.
- El personal debe mantener la calma, ser proactivo y audaz ante cualquier situación, teniendo el orden y la cordura.
- El personal debe ser transparente y sincero ante el cliente, incrementando así la percepción de fiabilidad del servicio.
- El personal deber tomar en cuenta a las personas con deficiencia intelectual, esperando que se comunique por sus medios, sin adelantarse a los hechos, además de repetirle lo que requiera las veces que sean necesarias.
- El personal debe atender mostrando interés y restando importancia a cambios de ánimo.

- El personal debe brindar una atención rápida, sin descuidar los detalles del caso.
- El personal debe entregar una atención personalizada en el servicio que se requiera. Muy respetuosamente pedir consentimiento para llamar al cliente por su nombre, siendo que este sea un reflejo del servicio personalizado que se ofrece.
- El personal debe estar bien informado de los casos que se presenten, para brindar un servicio de calidad, una información completa y segura sobre los servicios que ofrecen.
- El personal debe tener un trato de adultos para buscar las reacciones y decisiones de gente adulta y sensata.
- El personal debe mantener la comunicación abierta con los clientes, escuchar y atender a cada uno de ellos sin sobrepasar su tiempo de atención en la entrega del servicio.

Las principales normas del servicio al cliente al que se acogerá la Clínica, serán colocadas a la vista de todos los visitantes, clientes internos y externos, para su beneficio.

5.4.3 NORMA ISO (Internacional Organization for Standardization) 9001: 2000 ATENCIÓN AL CLIENTE

Con el fin de mejorar la calidad y satisfacción dedicada al cliente. Y es a lo que tiende, y debe aspirar toda Organización competitiva, en este caso la Clínica de Especialidades Ginecológicas, que se trabaja por permanecer y sobrevivir al exigente mercado actual. El motivo de todo esto, es el cliente, quien exige servicios de la más alta calidad y a la que debería toda persona acostumbrarse en el país, siendo que se vive en un conformismo obligatorio impuesto por los servicios que se reciben.

Esta norma ISO 9001:2000 se basa en un modelo especialmente desarrollado de: enfoque por procesos, el cual está basado en los requisitos del cliente como entrada a los procesos. Siendo que estos requisitos se transforman en servicios, los cuales se esperan que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

Dicha norma está catalogada como procesos relacionados con el cliente, el cual dentro del sistema cumple dos funciones:

- Recolectar información valiosa relacionada con los requisitos y necesidades del servicio, así como de la percepción en la que los usuarios tienen a la Clínica, lo cual ya se realizó anteriormente en la investigación de mercados.
- Mantener un canal permanente de comunicación con el cliente. Que es primordial y de gran utilidad para los resultados que se esperan en el mejoramiento de la Clínica y sus elementos.

La determinación de los requisitos del servicio es considerado como uno de los pilares fundamentales del sistema, ya que la información suministrada por este, depende en gran medida de la calidad del servicio. Contando con dos pasos y algunos incisos para poder realizarlo:

1. La organización de la empresa debe determinar los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.

- *Determinar los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.*
- *Determinar cualquier requisito adicional determinado por la organización*
- *Determinar los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio.*

2. Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

- *La norma debe asegurarse que estén definidos los requisitos del servicio.*
- *Asegurarse que están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.*
- *Asegurarse de que la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.*

Hasta el momento se han sugerido algunas estrategias para determinar los requisitos del servicio, incluyendo los requisitos del cliente. Siendo que esto no es suficiente y no tiene valor, si no se mantiene una comunicación abierta con el cliente.

3. La revisión de los requisitos relacionados con el servicio

- *La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a la información sobre el servicio, en cuanto a las consultas, contratos o atención a citas, incluyendo las modificaciones, y la retroalimentación con el cliente incluyendo sus quejas.*

4. Comunicación con el cliente

La norma se combina con los ocho principios técnicos para conseguir un mejoramiento en la satisfacción de los clientes, por lo que pueden ser utilizados por los directivos y responsables, siendo que los principios tienen un carácter social y un fin de llevar a la Clínica hacia un mejor desarrollo y desempeño.

Estos ocho principios básicos de la gestión de calidad incluidos en la Norma ISO 9001:200 son:

- ***Organización enfocada al cliente:*** La Clínica dependen de sus clientes y por tanto debe comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes. Manteniendo una sana percepción del valor de la Clínica.
- ***Liderazgo:*** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la Clínica. Estos deben crear y mantener un ambiente interno de sinergia y armonía generando seguridad laboral y confianza propia, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la Organización.
- ***Participación del personal:*** Definitivamente el personal debe ser considerado como cliente interno y por ende parte de la Clínica, siendo que ellos son los involucrados directamente con el servicio y los clientes externos, a todos los

niveles, es la esencia de la Organización y su total compromiso posibilita que involucren sus habilidades y sean usadas para el beneficio de la Organización.

- ***Enfoque basado en procesos:*** Un resultado efectivo deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Evitando de lleno cuellos de botellas y desorganización en las áreas.
- ***Enfoque de sistema para la gestión:*** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la Clínica en el logro de sus objetivos. Estructurando bien esos objetivos.
- ***Mejoramiento continuo:*** La mejora continua del desempeño de la Clínica debería ser una meta permanente en esta.
- ***Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:*** Las decisiones eficaces y acertadas se basan en el análisis de los datos y la información que se adquiere de los clientes tanto internos como externos, llevando un equilibrio de ambas partes.
- ***Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores:*** La organización y sus proveedores de servicio son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de los dos para crear valor deseado.

5.5 INNOVACIÓN Y DISEÑO DEL SERVICIO

5.5.1 PROPUESTAS PARA EL SERVICIO AL CLIENTE




5.5.1.1 PROPUESTA PARA COACHING LIFE Y ORGANIZACIONAL


Cuadro 15. Propuesta de coaching life y organizacional


BASADO EN:	El modelo de coaching organizacional de Consulting Services C.R para gestión de talento humano.
¿Qué es el coaching organizacional?	El coaching organizacional es una metodología que por medio de la conversación y el diálogo se logra una participación activa del personal, intercambio de ideas de mejora y establecer compromisos.
Cultura Organizacional	Se debe conocer y aplicar los objetivos, valores corporativos, beneficios y maneras de generar el coaching en el personal.
Conceptos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coach: Entrenador ✓ Coaching: Proceso de acompañamiento formación y entrenamiento. ✓ Coachee: Todos los colaboradores de la Organización ✓ Insumos: Indicadores, metas y objetivos. ✓ Brecha: Distancia o espacio que hay de un punto a otro para mejorar.
¿Qué es un coach?	Es el asesor que se preocupa por apoyar al coachee en las iniciativas de autodesarrollo personal y profesional, mediante el ejemplo, disciplina y compañía lo lleva a la formación. El cual posee varias cualidades entre ellas la capacidad de escuchar activamente, manejo de la información a favor del coachee, control y manejo de emociones.
Objetivos del Coaching en la Clínica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar y potencializar los conocimientos, habilidades y destrezas del coachee por medio del acompañamiento. ✓ Conducir al coachee a llegar a sus propias respuestas, buscándolas en sí mismo y en su entorno. ✓ Instruir al coachee a tomar conciencia de la realidad en la que está inmerso. ✓ Mejorar permanentemente los cambios positivos en el coachee.

DESCRIPCIÓN DE COACHING

Cuadro 16. Descripción de la propuesta de coaching en la Clínica

<p>1. PREPARACIÓN DE LA SESIÓN</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calendario de sesiones ✓ Revisión de insumos, datos e información de la Organización. ✓ Análisis de resultados ✓ Identificación previa de posibles áreas de mejora ✓ Acondicionamiento y logística del lugar de la sesión
<p>2. SESIÓN DE COACHING</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instaurar un ambiente propicio ✓ No permitir distracciones ✓ Mantener postura abierta y objetiva ✓ No mostrar indiferencia, ni sarcasmo ✓ Tener contacto visual y mantenerse atento del lenguaje corporal ✓ Dinámica de la sesión: Coach pregunta, coachee responde, coach pregunta nuevamente enfocado a la respuesta del coachee hacia la acción ✓ Estableciendo compromisos: Compromisos adquiridos con responsabilidad, se debe trabajar en conjunto sobre la mejora.
<p>3. SEGUIMIENTO A LA SESIÓN</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de cumplimiento de compromisos ✓ Revisión de tendencias en notas ✓ Reforzar los nuevos comportamientos y no enfocarse en los anteriores ✓ Mantener al miembro del equipo actualizado e informado del progreso en el que se encuentran ✓ Provee retroalimentación oportuna ✓ Informar al colaborador sobre su contribución a metas organizacionales ✓ Reconocer y celebrar el éxito ✓ Establecer metas claras y específicas con tiempo
<p>¿Qué se espera de la sesión de coaching?</p>	<p>La oportunidad de plantear inquietudes sobre gestión propia, de buscar crecimiento profesional por medio de asesoramiento del coach y la posibilidad de identificar áreas de mejora por medio de autodescubrimiento.</p>
<p>BENEFICIOS DEL COACHING</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ayuda al desarrollar personal ✓ Enseña a ser crítico y objetivo sobre uno mismo ✓ Ayuda a identificar y lograr propósitos ✓ Ayuda a encontrar estabilidad y recuperarla si se pierde ✓ Aumenta la confianza ✓ Desarrollar habilidades ocultas

CONTINÚA 


	<p>✓ Formar empowerment</p>
---	-----------------------------

Fuente: CSC Consulting & Coaching

5.5.1.2 PROPUESTA DE BANCO DE LECHE HUMANA

Cuadro 17. Banco de leche para la Clínica de Especialidades Ginecológicas




BASADO EN:	El modelo de banco de leche de la Maternidad Isidro Ayora de la ciudad de Quito que benefician a muchos infantes con su banco de leche desde marzo del 2007. Esta idea de su creación fue basada en la experiencia de la “Red de Bancos de Leche en Brasil”
MISIÓN:	Su misión es “proporcionar oportunamente leche materna pasteurizada y certificada en óptimas condiciones y en cantidad suficiente a los/as recién nacidos/as de la Unidad de Salud”.
RED:	El primero de agosto del 2008, se inauguró el segundo banco de leche del Ecuador en el Hospital Materno Mariana de Jesús en la ciudad de Guayaquil.
¿Qué es el banco de leche?	<p>Un banco de leche es un centro especializado para el procesamiento de la leche humana. Su finalidad es establecer una reserva de leche materna pasteurizada para asegurar el derecho de los/as recién nacidos/as a una alimentación segura y oportuna.</p> <p>La leche materna es el mejor alimento para el bebé y su consumo exclusivo durante los 6 primeros meses de vida permite reducir la desnutrición y la mortalidad infantil, además de incrementar la estimulación de su sistema inmunológico y nervioso. La formación de un banco de leche es una estrategia para mejorar la salud de los recién nacidos proporcionándoles una alimentación adaptada y natural.</p>


CONTINÚA 

<p>¿Para quién sería la leche donada en la Clínica?</p>	<p>La leche donada beneficiaría a los recién nacidos/as de la Unidad de Salud que no puedan lactar directamente de su madre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prematuros/as, • De bajo peso al nacimiento, • Bebés con procesos infecciosos especialmente gastrointestinales, • Bebés con malformaciones congénitas, • Bebés abandonados, • Bebés de madres VIH positivas o con otras enfermedades y/o medicamentos que contraindican la lactancia materna, • Cualquier bebé que no pueda ser amamantado por su madre
<p>OBJETIVOS:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficiar en forma directa a los/as recién nacidos/as aquellos cuyas madres están impedidas de amamantarlos y a los bebés abandonados o huérfanos, como en casos ocasionales. • Disminuir la morbilidad y mortalidad neonatal mediante la adecuada nutrición y el mejoramiento del sistema inmunológico a través de la administración de leche humana. • Contar con leche humana segura y oportuna para eliminar la administración de leche artificial, que implica importante ahorro económico. • Informar a las madres de la Unidad de salud sobre la importancia de la lactancia materna y orientar sobre las técnicas de lactancia. • Transformarse en el mediano plazo en el centro de referencia para la creación de una red de Bancos de Leche Humana.

PROCEDIMIENTO DE EXTRACCIÓN DE LECHE HUMANA

Cuadro 18. Procedimiento del banco de leche humana

<p>1. IDENTIFICACIÓN DE DONADORAS</p>		
<p>La primera etapa del proceso consiste en sensibilizar a las madres que acaban de dar a luz sobre la importancia de la lactancia materna y detectar eventuales problemas de amamantamiento. En el grupo de las madres sensibilizadas, se identifica aquellas quieren donar leche al banco.</p>		
		
<p>2. SELECCIÓN DE DONADORAS</p>		

CONTINÚA 

Cuando una mujer quiere ser donadora de leche, el personal del Banco de Leche realiza una entrevista para establecer su historia clínica mediante una encuesta, un examen físico y exámenes de laboratorio. Según el resultado de la entrevista, se decide si la mujer está apta para la donación.



3. PREPARACIÓN DE LA MADRE DONADORA

Las donadoras seleccionadas acuden al banco para realizar la donación de leche. El personal del banco las acompaña y aporta información sobre la extracción. Antes de dar su leche, la madre se cambia de ropa y se lava las manos y los senos. La extracción se realiza en estrictas condiciones de higiene.



4. EXTRACCIÓN DE LA LECHE POR EXTRACTOR

Antes de extraer la leche es importante relajarse y masajear los senos para liberar la leche. El extractor usado es un modelo eléctrico para la extracción. La parte en contacto con el seno y que recolecta la leche es estéril y se cambia el repuesto para cada mujer.



5. EXTRACCIÓN MANUALMENTE DE LA LECHE





La extracción de leche mediante las manos es por instinto una técnica para sacar la leche de los senos de las madres donadora, en el cual se esterilizan las mamas. Conociendo de su cuerpo las madres donadoras manipulan sus senos dando un masaje en ellos junto con una presión leve para sacar su leche y depositarlos en un envase plástico previamente desinfectado y adecuado que conserve la leche en buen estado.





Fuente: Maternidad Isidro Ayora

PROCESAMIENTO DESPUÉS DE LA EXTRACCIÓN DE LA LECHE HUMANA

Cuadro 19. Procesamiento Banco de Leche para la Clínica de Especialidades Ginecológicas

<p>A. DESCONGELACIÓN:</p>	
<p>La leche cruda fue congelada justo después de su extracción y fue almacenada máximo 15 días. La primera etapa de su procesamiento es descongelarla a baño-maría.</p>	<p>B. REALIZACIÓN DE PRUEBAS:</p> <p>Las pruebas a las que se somete la leche descongelada consiste en pruebas física. Se verifica el color, el olor y la presencia eventual de detritus en la leche. Las leches seleccionadas pasan después por pruebas químicas para establecer la acidez y el crematocrito.</p> <p>El crematocrito es una técnica para la determinación del valor energético de la leche estableciendo el tenor en grasas de la leche humana. Las leches se clasifican y agrupan de acuerdo a sus características.</p>   
<p>C. PASTEURIZACIÓN</p>	<p>El objetivo de esta etapa es inactivar los</p>

CONTINÚA 

<p>microorganismos patogénicos de la leche para asegurar su inocuidad para los recién nacidos. La pasteurización consiste en un tratamiento térmico de la leche cruda realizado a 62,5°C durante 30 minutos. Luego, la leche se enfría a 5°C por 15 minutos. Una última prueba se realiza después de la pasteurización. Es una prueba microbiológica para verificar la presencia de coliformes (bacterias indicadores de contaminación y que son más resistentes que muchas bacterias patógenas).</p>	
---	--

6. ALMACENAMIENTO

La leche, que fue aprobada después de las diferentes pruebas, está almacenada hasta el momento de ser administrada a los/as recién nacidos/as. El almacenamiento se efectúa en un congelador a -20°C durante máximo 6 meses.



7.DISTRIBUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN AL/A RECIÉN NACIDO/A

Primero, el personal de la maternidad identifica niños que no pueden ser amamantados por su madre por las razones explicadas anteriormente. A estos/as bebés se les administra una leche materna segura y oportuna.



8. REQUISITOS PARA SER DONADORA DE LECHE

Las condiciones para donar leche son:

- Querer participar al proceso
- Estar amamantado normalmente a su bebé
- Realizarse el chequeo médico en el Banco para tener su historia clínica

La leche extraída en casa tiene que ser:


- Recolectada en forma segura,
- Almacenada en frascos estériles sin mezclar muestras diferentes,
- Congelada inmediatamente después de la extracción,
- Llevada en los 15 días al banco de leche.

Fuente: Maternidad Isidro Ayora

5.5.1.3 PROPUESTA DE ATENCIÓN AL CLIENTE VÍA TELEFÓNICA

Cuadro 20. Atención telefónica para la Clínica de Especialidades Ginecológicas

BASADO EN:	El manual de atención telefónica de Juan Ovi, siendo que este tipo de atención es la primera impresión que se le entrega al cliente. Es un medio de comunicación de gran importancia para consolidar y potenciar el servicio.
Recepción de llamadas: características	La recepción de llamadas cuenta con dos características: 1. Es complicado planificar el flujo de llamadas que se pueden recibir a diario. 2. Se debe estar preparado para cualquier tipo de llamada que se recibe y reaccionar de la mejor manera posible.
Componentes de la comunicación telefónica	<ul style="list-style-type: none"> • Sonrisa • La voz • El silencio • Lenguaje
Sonrisa telefónica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es una manera consciente de relajarse y tomar el control en la situación. ✓ Comunica una mezcla de cordialidad y disposición, sin que esta sea fingida. ✓ Forma un ambiente telefónico de empatía entre los interlocutores. ✓ Se percibe la ausencia de la sonrisa telefónica. ✓ En la presentación y despedida tiene un papel importante, dando un buen clima e impresión favorable.
El silencio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Da espacio entre ideas importantes. ✓ Es útil para comprender de quién está detrás del teléfono. ✓ Facilita la aparición de objeciones eventuales. ✓ Jamás por ningún motivo dejar al cliente en un incomodo silencio, sin dar las explicaciones respectivas del caso.


CONTINÚA 

La Voz	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instrumento básico de la comunicación verbal, que da forma al mensaje. ✓ La entonación se debe utilizar adapta el tono Tono Cálido: Tomo de contacto - acogida- despedida Tono Seguro: Sondeo de necesidades y entrega de información Tono sugestivo: Argumentación Tono tranquilo: objeciones y reclamos Evitar la monotonía ✓ La articulación: se debe utilizar la boca para gesticular y hablar bien lo que se tenga por decir. Realizando ejercicios bocales y faciales para desarrollar los gestos y una excelente desarrollo de los músculos involucrados. ✓ La elocución: Sin duda se debe evitar comerse las palabras o no pronunciarlas adecuadamente, para que pueda ser comprendido quien habla y por lo tanto la persona que lo oye. ✓ Se debe hablar con una separación entre el auricular y la boca, ayudando a participar y guiar al cliente a aclarar sus dudas de la información que requiera. ✓ Adaptarse al interlocutor sea este lento o rápido.
EL LENGUAJE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se destaca por la claridad de dirigir la información, la precisión de las palabras y brevedad con la que se atiende una situación incómoda o de gravedad, así como la corrección de una información mal proporcionada. ✓ La forma tiene que ver directamente con el estilo positivo que debe contener la comunicación. Debe contener palabras positivas, confirmativas, precisas, de interés y descriptivas evitando confundir o subestimar al cliente con información que no conozca o no maneje con frecuencia. ✓ Se consigue un estilo positivo utilizando el tiempo presente, siendo que es el tiempo en el que se desarrolla la acción.

El Sondeo	<p>Debe tener preguntas abiertas, cerradas y alternativas</p> <p>Abiertas: Aparecen nuevos intereses, mejor apertura al diálogo y la mayoría son genéricas.</p> <p>Cerradas: Concretas y obligan a dar una respuesta.</p> <p>Alternativas: Conducen la elección, permite influir en la toma de decisiones del cliente y el rechazo de una de estas no cierra el dialogo.</p>
------------------	--


FASES DE LA CONVERSACIÓN TELEFÓNICA

1. Antes de descolgar	2. En el momento de descolgar	3. Acogida
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar la información de la Clínica ✓ Sonreír ✓ Contestar al 3er timbre del teléfono 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abandonar la actividad que esté realizando al momento de contestar el teléfono. ✓ Guardar silencio hasta la acogida de la llamada 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre de la Clínica ✓ Saludo dependiendo del pasar del día ✓ Identificarse ante el cliente
4. Motivo de la llamada	5. Acción	6. Conclusión
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sondeo ✓ Reformulación de preguntas para asegurando un feedback de que el cliente ha sido escuchado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar mensaje si la persona no se encuentra ✓ Transferencia de llamadas, asegurando que a quien se transfiere esté disponible y comunicar al cliente por quien va ser atendido en la transferencia de la llamada. ✓ Atender un reclamo con calma y serenidad dejando que se exprese el cliente, disculparse de parte de la Clínica por el inconveniente y proponer una solución válida y real. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preguntar si hay algo más en lo que pueda colaborar al cliente ✓ Agradecer por la llamada y reforzar que están para servirlo ✓ Espere a que el cliente cuelgue primero ✓ Cuelgue y continúe con las actividades programadas.

CONTINÚA 

TIPOLOGÍA DE CLIENTES EN LA ATENCIÓN TELEFÓNICA

TIPO DE CLIENTE	COMPORTAMIENTO	TRATO
Pretencioso	Vanidoso, sabelotodo, dominante, despreciativo, tendencia a engañar, trato exclusivo	Repetir su nombre con frecuencia, demostrar interés en lo que esté diciendo, pedir su opinión y adornarlo con un par de adjetivos calificativos.
Desconfiado	No cree en nada que le digan, intransigente, terco, susceptible, utiliza la ironía a su conveniencia, no le agrada que lo presionen	Conservar la calma y el buen humor, respetar lo que diga, hacer preguntas coherentes y cortas, relacionar puntos en común, no ser insistente, ni discuta, no afirmar algo que no se puede demostrar, no ponerse en ridículo y caer en su juego.
Indeciso	Inseguridad, no sabe lo que quiere, duda de todo, intenta aplazar la decisión, responde con evasivas, pide la opinión de la persona con la que está hablando.	Escuchar pacientemente, investigar su motivación, ofrecer pocas alternativas, darle seguridad, orientar su decisión, asegurar haberlo comprendido.
Grosero	Mal humor permanente, no plantear objeciones, ni ofender a quien lo atiende, discute con facilidad, agresivo.	Ser cortés pero no humilde, no hacer aglomerarlo de promociones, no interrumpir cuando hable.
Locuaz	No tiene sentido del tiempo, desvía la atención del interlocutor, habla demasiado, acapara la conversación.	Escucha con simpatía, centrar la conversación en el tema, mantener las distancias, mantener la postura.

CONTINÚA 

Insatisfecha	Protesta por todo, amenaza, difícil de convencer, pierde la calma.	Escuchar activamente, trato amable, reunir todas las quejas, decirle que es para la Clínica es una retroalimentación sus observaciones y responder de manera global.
Afable	Le gusta ser considerado, no se compromete, se muestra agradable y abierto, es cumplidor con lo que dice.	Centrar la conversación en el tema, seriedad pero no frialdad, acoger sus intereses
Seguro de sí mismo	Confía en su criterio, no permite que lo contradigan, es consciente de la información que necesita, sabe lo que quiere, demanda seguridad de quien es atendido.	Aplomo, seriedad, argumentación en lo que solicita, seguridad al atenderlo y al responder.
Seco	Monosilábico, utiliza frases cortas, no toma la iniciativa.	No presionar a que sea expresivo, formular preguntas cerradas.
Exagerado	Se fascina fácilmente, distorsiona su verdad, maximiza cualquier incidente, muy susceptible.	Ser objetivo a la hora de comunicarse con este cliente, solicitar datos concretos, confirmar la información que el cliente entregue.

Fuente: Modelo de Ovi sobre la atención telefónica al cliente

5.5.2 CICLO BÁSICO DEL SERVICIO

El ciclo del servicio que se propone para la Clínica de Especialidades Ginecológicas, es básico, siendo que se requiere que éste, sea de fácil comprensión tanto para el personal como para los pacientes/clientes y se pueda cumplir con las actividades designadas por cada área de una manera mucho más ágil y eficiente, evitando una desorganización total.

a. Definición de ciclos de servicio

Éste ciclo básico cuenta con cinco servicios en las que se involucra netamente al cliente, éstas son:

1. Atención al cliente

Ciclo de servicio: "ATENCIÓN AL CLIENTE"

- *Segmento:* Clientes afiliados/No afiliados
- *Canal:* Físico/ Telefónico
- *Servicio:* Atención al clientes en servicios básicos de la Clínica
- *Nombre del ciclo de servicio:* Atención al cliente en el servicio

b. Descripción del servicio:

La atención al cliente es el inicio y el fin de éste ciclo básico del servicio, siendo que todos los servicios dependen de este factor.

Está ligado a:

- Momento de la verdad no crítico, que viene a ser la experiencia del cliente en el servicio.
- Momento de la verdad crítico, que es cuando las expectativas del cliente no han sido cubiertas, las necesidades insatisfechas y la percepción del servicio inconforme.

2. Guardianía

Ciclo de servicio: "GUARDIANÍA"

- *Segmento:* Clientes afiliados/No afiliados
- *Canal:* Físico
- *Servicio:* Seguridad y vigilancia
- *Nombre del ciclo de servicio:* Guardianía

c. Descripción del servicio:

En el servicio de guardianía se requiere cumplir con actividades y funciones que estimule al cliente a percibir un ambiente de seguridad, en el que se le genere confianza y un sentido de vigilancia y alerta ante cualquier situación de peligro.

Actividades:

- Saludar con amabilidad, respeto y manteniendo la distancia en el espacio personal del cliente, para que no se sienta incómodo.
- Control de los ingresos de los clientes.
- Patrullar la zona en la que se encuentre la Clínica.
- Coordinar su relevo de guardia y rotación en horas de poco flujo de clientes.
- Comunicación por radio con el equipo de trabajo.
- Mantener y revisar su indumentaria antes de su turno.

Protocolo:

- Saludo al cliente sea este joven o de la tercera edad en la condición en la que se encuentre: Buenos días Señor(a, ita). Buenas Tardes Señor(a, ita). Buenas noches Señor(a, ita)
- No hablar, ni enviar mensajes por el celular de su propiedad
- No escuchar música en un volumen estruendoso que moleste a los clientes
- Uso de su equipo de seguridad y uniformes impecables.
- Ayudar a personas discapacitadas, en estado de gestación y convalecientes.
- Mantener la calma en cualquier situación que se presente y actuar con precaución, sin exponer a los clientes.

Funciones:

- Ejercer vigilancia y protección a los clientes, sus bienes y a la Clínica.
- Efectuar controles de identidad en el acceso y salida de la Clínica, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal. Mucha más atención en casos de maternidad.
- Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.
- Poner inmediatamente a disposición y en alerta a los miembros de la Policía Nacional o el sistema de ECU 911 con los que se debe mantener un acuerdo en el que los

delincuentes que sean encontrados en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos sean entregados, no pudiendo proceder al interrogatorio de aquéllos por no sobre pasar la autoridad.

- Llevar a cabo, en relación con el funcionamiento de centrales de alarma, la prestación de servicios de respuesta de las alarmas que se produzcan.
- Seguir las instrucciones que, en el ejercicio de sus competencias, impartan los responsables de la Policía Nacional.

3. Recepción

Ciclo de servicio: "RECEPCIÓN"

- *Segmento:* Clientes afiliados/No afiliados
- *Canal:* Físico/ Telefónico/ Página Web
- *Servicio:* Recepción, admisión y registro de clientes
- *Nombre del ciclo de servicio:* Atención al cliente en área de Recepción

d. Descripción del servicio:

En el servicio de recepción se desempeña un papel importante dentro de la Clínica, siendo un área fundamental en la que el cliente califica al servicio y lo categoriza según su experiencia.

La persona encargada de desenvolverse en ésta área debe cumplir con un perfil que presente características como: alta concentración, proactividad, empatía, físico atractivo, alto grado de profesionalismo, discreción, compañerismo y poli funcional.

Actividades:

- Llevar la agenda de citas de los médicos Especialistas, coordinar el horario de atención con los mismos y los pacientes. Solventar inconvenientes como reprogramar las citas si el profesional acude a una emergencia, calamidad doméstica y designar a otro profesional de la Clínica encargado cuando el médico tratante este ausente o fuera del país.
- Explicar los motivos de la reprogramación de las citas y excusar al profesional de parte de la Clínica.

- Hacer seguimiento a los pacientes por medio de una llamada telefónica y medio electrónico para aplicar una post-consulta y verificar el estado en el que se encuentra y presentar un informe acerca de las novedades que se han encontrado.
- Invitar a tomar una bebida de cortesía por parte de la Clínica en los expendedores gratuitos de agua, aromáticas y café.
- Recibir los documentos y el tránsito de los mismos hasta llegar al destino dentro de la Clínica, así como coordinar con el mensajero para cumplir con sus labores.
- Afiliar a los clientes a la Clínica, verificando sus datos y la entrega de una tarjeta de afiliación para sus próximas citas y descuentos en servicios auxiliares.

Protocolo:

- Desde el primer contacto con la clínica tener un trato personal, cálido , humano y profesional con los clientes.
- Siempre sonreír ante el cliente e identificarse para generar empatía.
- Saludar con respeto y amabilidad para que el cliente se sienta cómodo y atendido.
- Contestar el teléfono después de que haya timbrado tres veces, para no apresurarse
- Evitar el robotismo y la monotonía.
- Utilizar eficientemente los recursos asignados.
- Dejar de hacer cualquier actividad cuando el cliente se encuentre físicamente y prestarle atención, escuchar lo que tiene que decir sin interrumpirlo y brindarle opciones en el servicio.
- Mantener la limpieza en su área de trabajo.

Funciones:

- Recibir llamadas de los clientes, transferir si es el caso a otras áreas según la necesidad del cliente y percatarse de transferir la llamada a un encargado que esté disponible, así como tomar mensajes si es que no se encuentra el encargado.
- Entregar información detallada acerca de lo que requiere el cliente.
- Recibir y contestar correos a tiempo por orden de llegada y no por orden de importancia, siendo que todos los clientes son importantes para la Clínica y es necesario que se sientan así.
- Tener una buena comunicación con los clientes, disposición en la atención que se entrega, manejar el lenguaje corporal según el cliente al que atiende.

- Estar abierta a sugerencias, quejas y reclamos que hagan los clientes, manteniendo la calma y neutralizando la situación con las debidas disculpas del caso.
- Dar a conocer los servicios que posee la Clínica, que están a la disposición del cliente, así como entregar un díptico para amenizar el tiempo de espera.

4. **Enfermería**

Ciclo de servicio: "ENFERMERÍA "

- *Segmento:* Clientes afiliados
- *Canal:* Físico
- *Servicio:* Toma y registro de signos vitales
- *Nombre del ciclo de servicio:* Enfermería

e. Descripción del servicio:

En el servicio de enfermería exclusivamente en esta área que es muy extensa dentro de la Clínica, en este ciclo cumple una función en la toma de signos vitales de los pacientes antes de conducirlos a la consulta externa y registrar los resultados en la historia clínica para verificación del médico tratante.

Actividades:

- Conducir a los clientes al área de toma de signos vitales
- Tomar los signos vitales como: presión arterial, temperatura, respiración, peso y estatura.
- Dirigir al cliente al consultorio del médico tratante.

Protocolo:

- No invadir el espacio personal permitido por el cliente.
- Registrar absolutamente todo lo que se encuentre en la toma de signos vitales para elaborar la historia clínica.
- Ser paciente y amable con el cliente, para generar confianza.
- Mantener su uniforme pulcro y en su sitio.

Funciones:

- La valoración de los signos vitales es una de las funciones del personal de

enfermería que permite detectar alteraciones potenciales o reales, modificatorias del equilibrio psico-físico del individuo. Esta valoración constituye el punto de partida en la toma de decisiones objetivas que determinan un cuidado reflexivo e individualizado al paciente

5. Consulta Externa

Ciclo de servicio: "CONSULTA EXTERNA"

- **Segmento:** Clientes afiliados
- **Canal:** Físico/ Telefónico
- **Servicio:** Conversatorio con el médico designado
- **Nombre del ciclo de servicio:** Consulta externa

Descripción del servicio:

En el servicio de consulta externa se ingresa al cliente al consultorio médico para ser atendido por el médico tratante y que se forme un conversatorio en el que el cliente/paciente expone cual es su caso y lo que trae de fondo por la situación en la que se encuentra, al punto de ser examinado por medio de un examen físico que valore y constate la información de la historia clínica.

Actividades:

- Escuchar lo que tiene que contar el cliente/paciente de su caso.
- Hacer preguntas médico/técnicas.
- Revisar y examinar al paciente físicamente.
- Pedir de exámenes auxiliares si amerita el caso.
- Dar opciones para tratamiento y procedimientos.

Protocolo:

- Mantener el profesionalismo y la ética profesional.
- Ofrecer alternativas en tratamientos y procedimientos para los clientes/pacientes.
- Evitar el racismo y enfocarse en brindar un excelente servicio a los clientes.
- Lavarse las manos y mantener un aseo personal óptimo.

Funciones:

- Conversatorio a puerta cerrada por la privacidad y confidencialidad que amerita el cliente/paciente.
- Análisis de los casos de los clientes/pacientes.
- Interpretar los exámenes auxiliares de los clientes/pacientes.
- Dar el diagnóstico y acoplarlo a la historia clínica.

5.5.3 GRÁFICO DEL CICLO BÁSICO DEL SERVICIO AL CLIENTE



Figura 13: Ciclo básico del servicio al cliente
Fuente: Adaptado al Ciclo de Servicio al cliente de

5.5.4 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE EN LA CLÍNICA

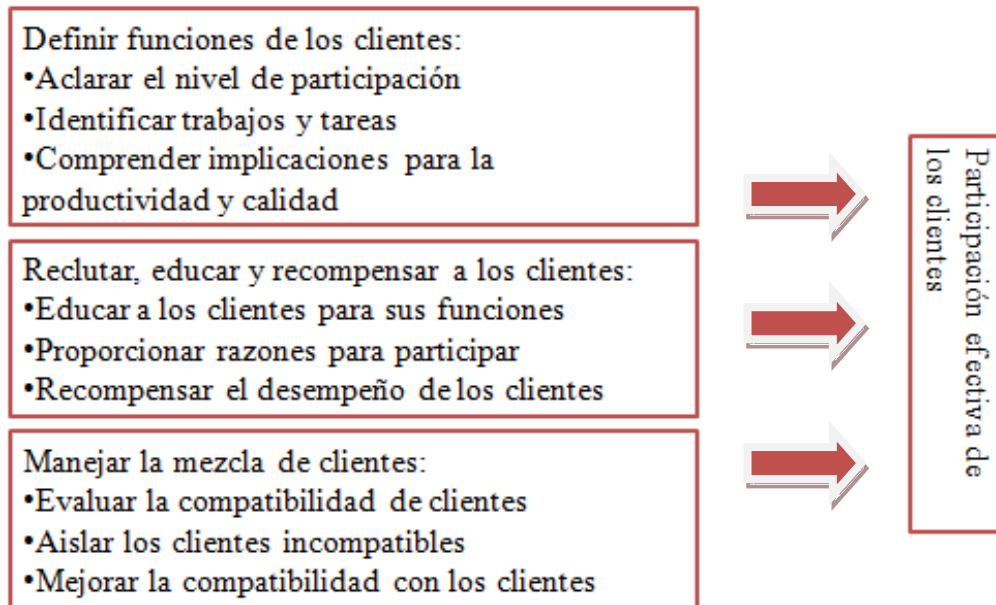


Figura Estrategias básicas para mejorar la participación del cliente en la Clínica

5.5.5 RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

Mediante el estudio realizado se propone que se debe de sobremanera escuchar a los clientes, tanto de carácter interno como externo para poder y lograr satisfacer sus necesidades, cubrir sus expectativas y conducir sus percepciones para posicionarse en la mente de estos, es necesario utilizar la atención y el servicio dirigido al cliente como un elemento diferenciador de la Clínica y llegar hasta sus emociones.

A continuación se hace mención a las estrategias enfocadas en la Clínica para el mejoramiento del servicio al cliente:

- Se debe cumplir con lo que se ofrece y hacer de este compromiso. Los servicios no sólo deben satisfacer el deseo del cliente, sino que se le entregará más valor del que el percibe. Es por eso que se agregan atributos que son suplementarios para la mejora del tan mencionado servicio.

- El personal debe mostrar interés real en lo que acontece, necesita, siente y piensa el cliente externo tanto como en sus compañeros que deben asimilar que también son clientes de forma interna. Por medio de los deberes y funciones que realicen deben mantener un comportamiento de excelencia frente a los clientes, siendo que son un referente de la Clínica en general.
- El contacto telefónico adecuado puede asegurar que el cliente perciba el buen trato al que se someterá, por ello es preciso dar toda la información necesaria y oportuna al cliente, sin adornos en sus palabras para comunicarse. Siendo precisa y amable al contestar y colgar.
- Mantener la mejor comunicación por correo y redes sociales, cuidando la imagen de la Clínica. Además de que es la manera de estar cerca del cliente y una conexión con el mismo.
- El personal debe atender una queja o sea reclamo con prontitud, para solventar el inconveniente que se haya producido o comunicar que los errores cometidos contra el usuario no volverán a darse de ningún modo.
- El personal debe recibir capacitaciones continuas o frecuentes sobre atención y servicio al cliente, abriendo sus panoramas y podrán comprender de mejor manera a quienes se entrega el servicio y como lo tienen que hacer utilizando sus destrezas y habilidades.

CAPÍTULO VI

ESTRATEGIAS DE TALENTO HUMANO

6.1 EL PAPEL DE LOS EMPLEADOS EN LA ENTREGA DEL SERVICIO

"El importante papel que desempeña los empleados de servicio al generar clientes satisfechos y construir relaciones con ellos, genera un impacto directo " (Zeithamil,2009)

Para demostrar la importancia de crear y formar una cultura de servicio en la que se proporciona un servicio de excelencia para los clientes tanto internos como externos que se vuelva una forma de vida, ilustrando el papel fundamental que tienen los empleados en el servicio y proporcionando sistemas de respaldos necesarios y la retención de los mejores empleados del servicio para continuar capacitándolos en todos los aspectos.

El reconocido experto en servicios (Berry, 1993), demuestra en sus estudios que las inversiones en cuanto al personal son la clave del éxito para cualquier organización, adecuándolo a este caso es vital realizar dicha inversión siendo que, el personal es el recurso más valioso por estar en pleno contacto con los pacientes clientes.

- ***Cultura del servicio:*** " Antes de abordar el papel del empleado en la entrega del servicio, debemos ver la imagen completa. El comportamiento de los empleados en una organización estará fuertemente influido por la cultura de esa organización, o las normas y valores dominantes que moldean el comportamiento individual y de grupo." (Zeithaml & Bitner, 2002)

Partiendo de la cultura corporativa para referirse un patrón de los valores y las creencias que se comparten dentro del personal de la Clínica, que entregan significado a cada miembro parte de la organización, proporcionando las reglas para cumplir en el comportamiento de la Clínica en cuestión. Siendo que la cultura se interpreta como la forma en la que se hacen las cosas en el establecimiento.

Según algunos expertos del tema, sugieren que una organización orientada tanto a los clientes como al servicio poseerán una fuerte arma en su cultura de servicio, donde existe una valoración del tan anhelado buen servicio y a la vez donde proporcionar de un buen servicio a los clientes internos como a los clientes externos o finales, considerando esta una forma de vida natural y una de las principales normas para todo. Una cultura de servicio implica directamente a los clientes internos o bien conocidos como empleados y su comportamiento. Dándose una buena valoración por el servicio y siendo una fuente de ventaja competitiva dentro de la Clínica.

- a) **Exhibir un liderazgo de servicio:** "Una fuerte cultura de servicio comienza con líderes en la organización que demuestre una pasión por un servicio excelente." (Zeithaml & Bitner, 2002)

Según el exitoso Leonard Berry sugiere que los responsables directos o líderes de las organizaciones que prestan servicios tienden a poseer valores centrales parecidos como: integridad, respeto sobre todo alegría y entusiasmo que se promuevan en la organización.

Teniendo muy en cuenta que el liderazgo no consiste en sembrar respeto a través del temor generando pánico a los subordinados, además de impartir un sinnúmero de instrucciones de textos caducos, es todo lo contrario. En sí el liderazgo es la demostración regular, consistente y constante de los valores personales, por los que el personal acepte una cultura de servicio y vinculen dichos valores que usualmente pueden tener menos impacto que los valores aplicados que son por los que los empleados se comprometen llevándolos a la realidad por lo que observan en la administración.

- b) **Desarrollar una cultura de servicio:** " Una cultura de servicio no puede desarrollarse de la noche a la mañana, y no hay ninguna forma mágica ni fácil de sostenerla " (Zeithaml & Bitner, 2002)

La Clínica mantiene una cultura cimentadas en tradiciones que levemente de orientan al servicio, operaciones y un sistema escaso de estrategias siendo que por sí sola no cambiara de forma mágica para reconstruir en este caso implantar una cultura de

servicio, tomando en cuenta cientos de pequeños factores muy significativos y no solo basándose en un par de grandes factores.

- c) **El papel crítico de los empleados de servicio:** "Una cita a cerca de las organizaciones de servicio que se escucha con frecuencia, dice que una organización de servicio, si usted, no está atendiendo al cliente, más vale que atienda a alguien más. (Zeithaml & Bitner, 2002)

Los empleados frontales y los líderes que los respaldan son realmente importantes para el éxito que se desea alcanzar en la entrega del servicio y sobre todo de las relaciones o vínculos que se forman en los clientes internos.

Siendo que los actores humanos que se desempeñan en alguna actividad referente a la entrega del servicio influyen en las percepciones del paciente/cliente, el enfoque clave se encuentra en estos actores del servicio que están en contacto con el paciente/cliente ya que: ellos son el servicio, ellos son la organización, ellos son la marca y ellos los comercializadores ante los ojos de los pacientes/clientes.

6.2 ENTREGA DEL SERVICIO

Los servicios en sí giran en torno a las promesas que se derivan del mismo, por lo tanto se utilizaran un marco de referencia estratégico llamado y conocido, el triángulo de servicios que asume tanto las promesas realizadas y las que se cumplen a los pacientes/clientes.

6.2.1 TRIÁNGULO DE SERVICIOS

" Refuerza visualmente la importancia de las personas y la capacidad de las empresas para mantener sus promesas y tener éxito al construir relaciones con los clientes " (Zeithaml & Bitner, 2002)

Se aplica este triángulo al caso de la clínica siendo que muestra tres grupos vinculados que se complementan para desarrollar, promover el desempeño como la entrega del servicio. El triángulo consta de factores claves en cada una de sus puntas como son:

- *La Clínica como la unidad estratégica proveedora del servicio.*
- *Los pacientes/clientes como los interesados.*
- *Los proveedores como el personal que entrega el servicio directamente*

Dentro de estos tres puntos se debe contar con tres tipos de mercadeo entre estos como son mercadeo externo, interactivo e interno. Del lado derecho de este triángulo se encuentran los esfuerzos del mercadeo externo en los cuales la clínica participará para desarrollar las expectativas de sus pacientes/clientes, de tal modo que se pueda hacer promesas en relación con lo que se entregará. Por la parte inferior del triángulo se encuentra ligado el marketing interactivo o también conocido como en tiempo real, lo cual viene siendo donde el personal cumple a cabalidad o quebrantan las reglas impuestas. Tomando el riesgo de que si no se cumplen con lo predicho el usuario puede quedar insatisfecho e inclusive retirarse sin vuelta atrás. Del lado izquierdo del triángulo se encuentra la tan famosa función crítica del marketing interno, siendo que los líderes o la administración participan colaborando al personal para cumplir con lo prometido en el servicio por medio de: un buen reclutamiento, capacitación motivación trabajo en equipo recompensas y apoyo tecnológico. Trabajando en convertir al compromiso por parte del personal en un sentido de involucrarse con la entrega del servicio y la Clínica en general día tras día.

Satisfacción del empleado y satisfacción del cliente: " Los empleados satisfechos logran clientes satisfechos (los que pueden, a su vez, reforzar el sentimiento de satisfacción de los empleados en sus puestos). Algunos investigadores han llegado tan lejos como sugerir que, a menos que los empleados de servicio estén contentos de sus empleos, la satisfacción de los clientes será difícil de alcanzar " (Zeithaml & Bitner, 2002)

Se rescatan de la investigación sobre los clientes y empleados de Schneider y Bowen que tanto el clima para el servicio, así , el clima para la comodidad y bienestar del personal están correlacionados altamente con la percepción general del usuario en cuanto a la calidad del servicio.

Tanto el clima del servicio así como las experiencia que tiene el personal en el establecimiento en este caso la Clínica, puede verse reflejado en la forma en la que los pacientes/clientes experimenten el servicio.

Se forma una cadena de utilidad de servicio que muestra la lógica subyacente con la que se conecta la satisfacción del personal con la lealtad del mismo, más la satisfacción y lealtad del paciente/cliente con los resultados financieros llámese ganancias que se obtiene de la entrega del servicio destacando que se impulsa a la productividad, se promueve el valor de los servicios prestados al paciente/cliente y por lo tanto la satisfacción y retención de los mismos, existiendo una retroalimentación en cada uno de estos elementos.

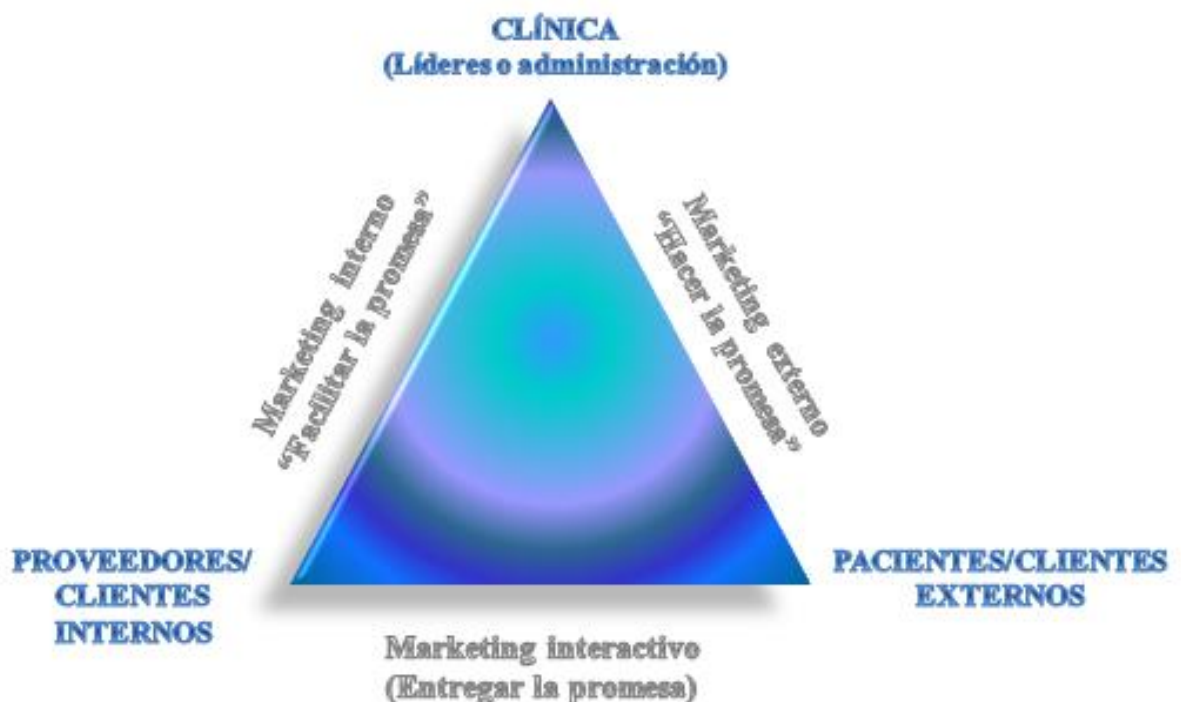


Figura 14. Triángulo del marketing de servicios

Fuente: Adaptado de Zeithaml, Bitner y Gremler. Marketing de Servicios. 2009

6.2.2 TRIÁNGULO DE MARKETING DE SERVICIOS INVERTIDO

Como la gente más importante en la Clínica y en toda compañía, los organigramas tienden a reflejar esta perspectiva dentro de su estructura o a la que se acogen. El papel de la administración del nivel superior cambia de ser el que manda, a ser parte del que facilita y respalda a los clientes internos dentro de la Organización que está más cerca y en pleno contacto con el cliente externo. De hecho el equipo de administración orientado a los clientes invierte al triángulo de marketing de servicios, para que el punto de administración del triángulo este en la parte del mismo, tanto con el cliente interno como el externo que este colocados al mismo nivel en la parte superior. Al invertir el triángulo de marketing de servicios, los dos grupos de personas más importantes de la Organización que son los clientes y los que interactúan con ellos, se colocan en una posición de relevancia.

Como bien dice Michel Bon, Ejecutivo de France Telecom. *"Si usted sinceramente, cree que el cliente es el Rey, la segunda persona más importante en este reino es la que tiene diaria interacción directa con el Rey."*

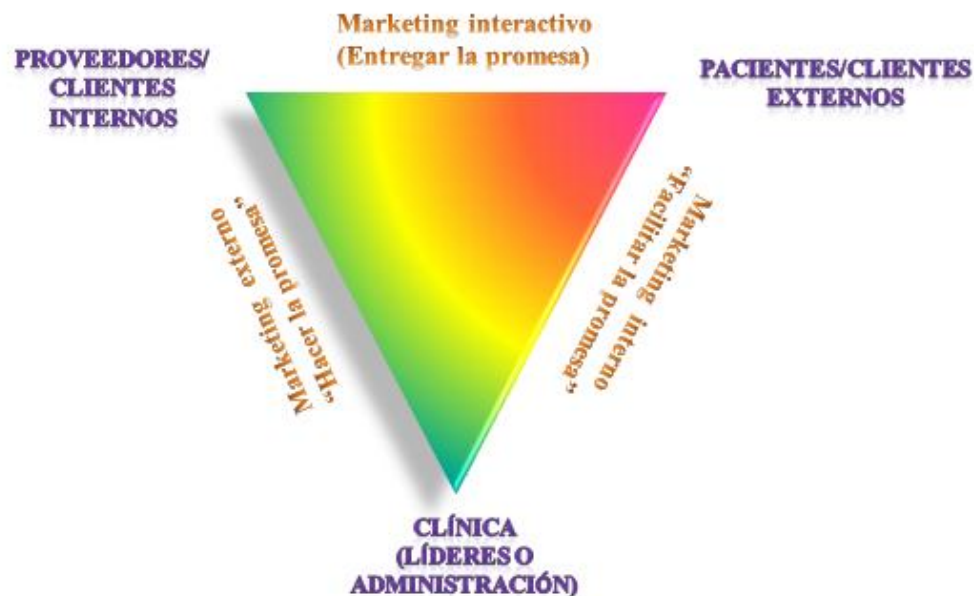


Figura 15. Triángulo del marketing de servicios invertido

Fuente: Adaptado de Zeithaml, Bitner y Gremler. Marketing de Servicios. 2009

6.2.3 INTERMEDIARIOS

"Los empleados de servicio de la línea de interacción se conocen como intermediarios porque pueden operar en la frontera de la organización, estos proporcionan un vínculo entre el cliente externo y el ambiente de las operaciones internas de la organización " (Zeithaml & Bitner, 2002)

Estos intermediarios en el caso de la Clínica sirven y se los aprovecha como una función básica para comprender, filtrar e interpretar la información recaudada así como los recursos adquiridos hacía y desde la Clínica y a sus componentes de tipo externo.

Por lo general los intermediarios son los no tan hábiles ha de ser los de menor paga en relación con el resto de la Clínica. Tomando en cuenta que en este caso los intermediarios de la Clínica son las aseguradoras con las que mantienen un convenio y además del IESS Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por decreto de Gobierno y obligación por la ley que lo ampara el cual se menciona a inicios de este estudio respectivamente.

Mano de obra emocional: El término de mano de obra emocional propuesto por Arlie Hochschild para referirse a la labor que va más allá de las habilidades o mentales necesarias para entregar un servicio de calidad. Esta labor trata de impartir sonrisas mantener contacto visual con los clientes mostrar un interés sincero además de participar en conversaciones en tono amigable con personas ajenas. Siendo que el mostrarse amigable empático abierto sensible y cortés con los usuarios requiere bastas cantidades de labor emocional por parte de los intermediarios que es necesario aclarar que son estos los que trabajan para la organización o la Clínica se podría decir que indirectamente pero a la vez directamente por ser quién refleja y refiere el servicio que se brinda en la mencionada Clínica.

Fuentes de conflicto: Es necesario mencionar que el personal de interacción con frecuencia puede enfrentar conflictos tanto interpersonales como inter organizacionales en la actividad o cargo que tengan. De no haber sido atendida la frustración y confusión que estos conlleven a provocar una insatisfacción laboral tensión en el ambiente disminución en la capacidad de atender además de un intenso agotamiento. Siendo que

como están en contacto y con frecuencia de forma simultánea en inevitables situaciones es necesario que sepan manejar sus conflictos y los conflictos organizacionales.

6.2.4 CANALES ELECTRÓNICOS

Los canales electrónicos han servido para exponer las oportunidades para ofertar los servicios, los mismos que difieren de otros canales siendo que no requieren de una interacción de recurso humano en este caso de usuario al personal. Lo que sí es necesario requiere es un buen y didáctico servicio pre diseño que se acople a las necesidades de información del usuario en este caso que contenga la página web de la Clínica como el perfil bien estructurado de la Clínica y sus especialistas que detalle uno a uno los servicios que ofrece la Clínica junto con los precios, música interactiva un diseño llamativo sin caer en lo ridículo, fotografías de las instalaciones y la descripción de las mismas así como dar lugar a tener un tipo de mensajería para contacto con los especialistas así como interrelación con las redes sociales que manejen y se expongan un paquete de estrategias de mercadeo óptimas para el servicio y el cliente. Actualizando el sistema con la vanguardia de la tecnología en cuanto comunicación y redes.

6.3 ESTRATEGIAS INDIVIDUALES PARA EL SERVICIO

Es de suma importancia y necesario acuñar una compleja combinación de estrategias para asegurar que los clientes internos se encuentren dispuestos y aptos para entregar un servicio de gran calidad, además de que estos permanezcan motivados y estimulados para demostrar una mentalidad y desempeño orientados específicamente a los clientes externos como a sus compañeros. Es prioridad atraer, desarrollar y retener a un excelente personal basados en el servicio y el conocimiento que requiere el mismo.

Por lo tanto se proponen ciertas estrategias que se enfoquen en las necesidades tanto de la Clínica, directivos, clientes internos como internos para construir una sinergia y promover el desempeño adecuado sus funciones y actividades según corresponda.

- **MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS PARA ENTREGAR UN SERVICIO DE CALIDAD A TRAVÉS DE LAS PERSONAS.**

Cuadro 21. Matriz de estrategias para recursos humanos para entrega del servicio.

ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS PARA ENTREGAR CALIDAD EN EL SERVICIO	
ASPECTOS	ESTRATEGIAS
Contratar a las personas correctas	Competir por las mejores personas
	Contratar en busca de habilidades para el servicio e inclinación por el servicio
	Ser el empleador preferido
Desarrollar a las personas para entregar calidad en el servicio	Capacitar en habilidades técnicas e interactivas
	Facultar a los empleados
	Promover el trabajo en equipo
	Empowerment
Proporcionar los sistemas de respaldo necesarios	Desarrollar procesos internos orientados al servicio
	Proporcionar y tecnología equipo de respaldo
	Medir la calidad del servicio interno
Retener a los mejores empleados	Incluir a los clientes internos en la visión de la compañía
	Tratar a empleados como clientes
	Medir y recompensar a los clientes internos con gran desempeño en la atención del servicio

Fuente: Adaptado de Zeithaml, Bitner y Gremler. Marketing de Servicios. 2009

6.3.1 LENGUAJE CORPORAL

"El lenguaje corporal es sin dudar un constante flujo de comunicación de tipo no verbal que muchas de las veces sin mencionar una sola palabra y sin darse cuenta el lenguaje corporal puede revelar lo que se siente y se piensa." (Leland y Bailey, 2001)

En este caso el médico que no presta atención que está ocupado frente a la computadora o mirando a otro lado, mientras el paciente le explica sus síntomas o lo que acontece, resulta ser ofensivo el mensaje que recibe el paciente por la acción del médico tratante.

Otra de las tantas experiencias es el atender a un paciente como en un aborto espontáneo que sea atendido con frialdad y sin sentido puede generar una mala apreciación del servicio por el trato recibido en esas circunstancias.

Lo que demuestra los actos y gestos dice mucho más que lo que se puede decir en palabras , por lo tanto el lenguaje corporal transmite mensajes más verosímiles que lo que se manifiesta verbalmente. La habilidad que se presente para entender el lenguaje corporal del paciente/cliente y para proyectar el del personal como en una frase: " sí por favor, dígame en que lo puedo ayudar estamos para atenderlo " esto puede ser una habilidad más poderosa y menos costosa que se pueda tener a la hora de impartir un servicio.

Existen aspectos básicos que se pondrán en práctica en el caso de la Clínica en cuanto al lenguaje corporal las cuales se mencionan a continuación:

- **Contacto visual:** Es una de las más poderosas habilidades importantes del lenguaje corporal, conocida también como habilidad de atención porque hace saber a los pacientes/clientes que se les presta atención y está interesado, presto y receptivo a lo que se tenga que decir. Adicionalmente el contacto visual incluye escuchar lo que acontece y agobia a los pacientes/clientes, generando así confianza y un vínculo entre ellos.

Puede que el paciente/cliente se acerque, sin importar lo que cualquier empleado esté haciendo con el fin de obtener información, es ahí cuando el empleado debe dejar su

actividad pendiente y para atención a los requerimientos del paciente/cliente mirándolo a la cara sin esconder el rostro.

Se debe tener en cuenta que no se debe mirar de arriba abajo sin apartar la mirada del cliente pues sería exagerado y se lo tomaría como incómodo.

- a. **Expresiones faciales:** En cuanto a la cara la expresión facial es como una valla publicitaria en la que todo lo que se encuentre en el entorno, como el estar en diferentes estados de ánimos influyen en la expresión que se percibe. A los paciente/clientes no les interesa en lo absoluto si se ha tenido un mal día o buen día, el encuentro que tenga el usuario será el primero en tener contacto con el personal. La mayor parte del tiempo lo mejor que se puede hacer es permanecer con una expresión agradable, rostro relajado y mantener la calma ante cualquier situación que se presente, para dar estabilidad y equilibrar la conducta del cliente.

En este caso cuando se ha cambiado el horario de la cita de algún paciente/cliente siendo que tuvo un contratiempo y no pudo llegar a tiempo, la acción y reacción de la recepcionista en esta situación debe dar un espacio en la agenda del médico tratante y ofrecerle una sonrisa y solidaridad para el paciente/cliente e invitarlo que espere con el tiempo real que debe aguardar para ser atendido.

- b. **Postura y movimiento del cuerpo:** Muestra el nivel de energía del personal y el interés que se tiene por el paciente/cliente. Siendo que se puede notar que están apresurados para que se termine la conversación y la desesperación que no se puede ocultar de una manera casual.

Se puede determinar la impaciencia u otros aspectos fuera de margen que se presente en una situación mediante gestos que son notorios:

- Se apartan con la mano de la mesa o el escritorio.
- Se ponen a recolectar y cotejar papeles.
- Miran repetidas veces el reloj.
- Se ponen de pie, acercándose a la puerta cuando aún está abierta la conversación.

Considerando que esto debe influir en la conducta que presente en personal a la hora de entregar el servicio a los pacientes/clientes, manteniendo la ética y la postura profesional ante todo.

- a. ***Gestos con las manos:*** Mover las manos en cualquier ocasión es un modo natural que encuentra el cuerpo para comunicar lo que se está pensando, sin caer en el exceso de agitar o mantener quietas las manos y se mal interprete las señales para el mensaje ante quien se refiere.
- b. ***Contacto físico:*** En el medio laboral y sobretodo lo profesional, la forma que es aceptable de contacto es un apretón de manos sea este como saludo, presentación a otra persona o para cerrar un acuerdo. En este caso que está directamente involucrado con la salud, el contacto físico tiene otra dimensión más importante.

Tanto los Especialistas como las enfermeras tienen contacto físico con los pacientes por la necesidad de constatar los síntomas que presentan y dar un diagnóstico acertado del cuadro que muestra el paciente, así también se utiliza el contacto para dar seguridad y confianza, siendo que muchas de las veces las personas cuando están enfermas se vuelven más vulnerables. Siendo que este contacto físico es con un propósito profesional y no de morbo o de intereses personales.

- a. ***Distancia física:*** El espacio personal de cualquier ser humano es la distancia con otro individuo que genera comodidad y respeto.

Si el personal o médicos tratantes notan que los pacientes/clientes marcan una distancia un poco, es señal de que se debe retroceder para darle su espacio personal requerido, facilitando así la comunicación y el trato con él.

Tomando en cuenta que existen tres zonas espaciales que se deben considerar a la hora de brindar un servicio.

- **Zona íntima:** Que está de 0 a 60 cm de distancia de un individuo a otro, siendo que se encuentren entre las categorías de: niños, miembros de la familia, amigos íntimos y pareja, de lo contrario se estaría invadiendo el espacio personal de cualquier persona.

- Zona personal: Esta se encuentra entre los 60 cm hasta el 1,20 metros de distancia de una persona a otra, mostrándose como la distancia perfecta entre el paciente/cliente a la hora de dialogar con él, a menos de que sea necesario revisarlo físicamente como parte del protocolo médico.
- Zona social: Esta distancia de más de 1,20 metros de persona a persona o en grupo es ideal para establecerlo en una junta directiva o reuniones con intermediarios. Tomando en cuenta que no es necesario alejarse demasiado del grupo al que se va a referir, siendo que lo mal interpreten como una señal de un comportamiento antisocial o histriónico y provocar reacciones no esperadas.
- Tomando en cuenta las religiones, cultura, creencias que son aspectos de relevancia para entregar el servicio a todo tipo de usuarios y capacitar al personal para enfrentarse a diferentes casos que se presenten en cualquier momento.
- **Pulcritud:** Otro de los aspectos a tomar muy en cuenta es el ser pulcro y organizado por lo que tanto las instalaciones de la Clínica como el personal deben cumplir para mantener el orden y la asepsia del establecimiento evitando estimular a las infecciones, ser un cultivo de bacterias, enfermedades y manteniendo una imponente presencia ante los pacientes/clientes que respalde el servicio eficiente

En el caso de la Clínica, se debe tener constante limpieza y desinfección en el área de emergencia y de Neonatología, así más aún los quirófanos que están totalmente los pacientes y el personal. Evitando un desagradable ambiente y lo principal que contraigan cualquier afección en la seguridad de todos los involucrados. Además de poner mucha atención en la caducidad de los productos que utilizan en sus procedimientos médicos y en las muestras de medicamentos que se entregan a los pacientes.

6.3.2 TONO DE VOZ

" No es lo que usted diga sino cómo lo dice." (Leland y Bailey, 2001)

La modulación es un factor primordial en el tono de voz, así como el control del volumen e ir al ritmo del cliente. En este caso la Clínica maneja un medio fundamental para los pacientes/clientes que es básicamente la vía telefónica por la que se tratan de comunicar con el personal de la Clínica, ya sea para apartar una cita con un Especialista o simplemente para obtener información. Son motivos como estos, que el personal debe estar constantemente capacitado como motivado para que repercuta en la atención del servicio que se ofrece a los clientes.

- **La modulación:** En sí es el movimiento ondulante tanto de altos como bajos del tono de voz que se utiliza para comunicarse, es así que por medio de la modulación se puede interpretar los estados de ánimo en los que se encuentre una persona. En este caso, la modulación se la interpreta como un grado de interés en lo que se pretende comunicar al cliente, sin esta, la voz puede sonar monótona, definiéndola como una serie de palabras, frases que son pronunciadas en un mismo tono de voz, llegando a ser una tedios uniformidad.

Cuando es el momento de repetir la misma información, siendo que el cliente no ha comprendido en su totalidad, se debe tener una animación en el tono de voz, sin caer en la monotonía al momento de repetir. Para mejorar la modulación, y el tono de voz suene espontáneo, cálido y amistoso, se necesita tener una práctica para pulirla y se sugiere hacer o poner en práctica cuatro cosas para mejorar la calidad de esta modulación: sonreír cuando se contesta el teléfono, practicar la acentuación de las palabras de importancia, respirar profunda, larga y lentamente como un ejercicio de relajación (para el diafragma, las cuerdas vocales y vía respiratoria), exagerar un poco el tono, es bueno para dar ese toque de seguridad de lo que se está diciendo.

- **El volumen:** "Tales son el poder y el misterioso magnetismo del control del volumen"(Leland y Bailey, 2001)

En ciertas ocasiones si un paciente/cliente está contrariado y grita, no se le puede contestar de la misma manera, en este caso, el personal de la clínica, debe mantener la compostura como profesional y comenzar a hablarle con un

tono más bajo, para reducir el volumen en el que está el paciente/cliente, hasta equilibrarlo con el que se lo trata.

En el caso de que un paciente cliente esté confundido se debe elegir hablarle en un tono más alto siendo que, con esto se ayude a la concentración del mismo, y a que se pueda controlar la situación y se dé un orden.

- ***Al ritmo del cliente:*** Se procura igualar el ritmo o la velocidad con la que habla el cliente y la intensidad que se presenta en la emoción, siendo que se genere una buena relación con éste. La velocidad al hablar puede tener aciertos como desaciertos en la comunicación telefónica, sin embargo se toma en cuenta un factor preponderante que influye con notoriedad como es el origen geográfico.

El origen geográfico influye en la velocidad con la que se habla, siendo que a nivel nacional, siendo el Ecuador un país pluricultural, y tomando un caso como el de los costeños, serranos e indígenas, un cliente de estos puede no ser bien comprendido a la hora de tener una llamada telefónica con la recepcionista de la clínica por su manera de hablar, por lo que la recepcionista debe estar preparada para estos casos en los que deba comunicarse con clientes fuera del perímetro metropolitano.

6.3.3 ETIQUETA TELEFÓNICA

"Para tratar a la gente por teléfono de forma cortés y eficiente, basta con observar una sencilla etiqueta telefónica" (Leland y Bailey, 2001)

Se puede variar de una cultura a otra estos aspectos, pero, se maneja un conjunto de reglas universalmente aceptado, que vuelve esta etiqueta telefónica más amable, rápida y eficaz con los clientes. Tomando en cuenta incluso cosas sencillas como el tiempo, que se tarda en descolgar el auricular, así como la forma de contestar el teléfono puede causar una impresión duradera en la mente del cliente. Siendo ésta una de las maneras más baratas de dar valor al servicio.

Para tener una etiqueta telefónica, se necesitan ciertos tipos de orientaciones, en este caso, la clínica debe aplicarlas a diario y en todo momento, como son:

Contestar el teléfono: Se determina que la forma en la que el personal de la clínica conteste el teléfono, brinda una idea bastante completa y compleja de la clase de servicio, que se puede esperar de parte de esta organización. Las reglas básicas para contestar el teléfono en una organización son:

- Contestar el teléfono cuando suene de una a tres veces, generalmente, la norma aceptada es de no dejar sonar el teléfono más veces de las indicadas, siendo que la zona de tolerancia de los clientes puede decaer y se malinterprete como una falta de respuesta a su necesidad.
- Saludar a la persona que llama, tomando en cuenta que toda conversación telefónica puede comenzar siempre con un saludo cordial, siendo que esto indique inmediatamente una actitud amable y abierta.
- Dar el nombre de quien contesta, esta acción es elemental en la cortesía que amerita la clínica, siendo que confirma con quien se comunicó es efectivamente la persona indicada. Identificarse es necesario para provocar confianza en el cliente y le ahorra tiempo tanto al emisor como al receptor. Además es indispensable que se diga el nombre de la compañía, en este caso la Clínica de Especialidades Ginecológicas.
- Preguntar al cliente si se le puede ayudar es el toque final de las etiquetas telefónicas, siendo que demuestra que la clínica está apta, dispuesta y capacitada para brindarle ayuda.

Pedirle a quien llame que espere:

Como pedirle al cliente que espere su llamada, el problema reside en el nivel de estrés de quien atiende, se debe tomar en cuenta los siguientes pasos que pueden ayudar a controlar la situación y pensar con claridad, evitando una mala impresión ante los usuarios. La etiqueta telefónica para hacer esperar al cliente, parte de pasos como: preguntar a los clientes si pueden esperar, aguardar a que le conteste, darles una explicación de por qué tienen que esperar, decirles el tiempo

o cálculo del mismo aproximado de la espera a la que se acogerán y sobre todo, al finalizar la espera agradecerles por la paciencia y comprensión.

Transferir una llamada:

Cómo transferir una llamada, puede caer en ser muy constante para los clientes, por lo que su zona de tolerancia se verá provocada, llegando al punto de sentirse menospreciado y tomarlo como una burla hacia sus necesidades. Los puntos principales de esta etiqueta telefónica son: dar una explicación de la transferencia de la llamada y a quien se le traslada la misma, preguntarle al cliente si tiene o no inconveniente para hacer la transferencia de la llamada, anticiparse a llamar a la extensión con la que se va a comunicar el cliente para asegurarse de que haya alguien quien lo atienda. Así como explicarle a la persona a quien se le va a transferir la llamada el asunto que va a tratar y quien es el usuario que llama.

Tomar un mensaje:

Se debe preguntar el nombre de la persona que llama, después de haber constatado si la persona con quien quería comunicarse estaba disponible o en el establecimiento. Es necesario tomar el mensaje de quien llama para transferirlo a la persona a quien buscaba, para que pueda comunicarse con ella y no se genere un conflicto. Tomando en cuenta que es primordial y de carácter urgente que llegue el mensaje a la persona que es.

Para tomar mensajes que le generen al cliente/paciente confianza además de que se faculte entre el equipo de trabajo una comunicación precisa se debe aplicar, pasos como: explicar la ausencia de los compañeros del equipo de trabajo o de un colega de forma positiva hacia un cliente, decirle a la persona que llama si a quien solicita está o no disponible antes de tomar el mensaje, decirle en que tiempo regresará a su lugar de trabajo, ofrecerle ayuda para tomar el mensaje o transferirle la llamada a otro funcionario de la clínica. Para tomar el mensaje se debe tener mucho cuidado para no malinterpretar lo que está escrito y poner atención a los detalles del mismo.

Terminar un llamada:

No hay que subestimar la importancia de terminar la llamada en un tono positivo, y siendo que existen algunas maneras claves para poder hacerlo, como son:

- Repetir lo que se piensa de tal modo que el emisor como el receptor queden conformes en su comunicación.
- Preguntar a quien llama si existe otra cosa en la que se le pueda ayudar.
- Agradecerle al cliente por haber llamado y cuanto se aprecia que se haya tomado la molestia de optar por el servicio, recordando que está para sucumbir sus necesidades.
- Esperar a que el usuario cuelgue siendo que no posee más dudas.
- Poner por escrito toda la información que sea importante y se haya recibido, haciendo que no interfieran en otras actividades en ese momento.

6.4 ENTRENAMIENTO EN SERVICIO

"Nunca es uno lo demasiado viejo o joven para aprender" (Leland y Bailey, 2001).

Se debe tomar en cuenta a los responsables directos, líderes y directivos de la clínica o de cualquier compañía, para poder poner en práctica un programa de entrenamiento amplio y bien ejecutado en todo el establecimiento, que no solo mejora el servicio del cliente, sino que se beneficie de varias maneras como: estimulando el trabajo en equipo, mejorando las destrezas de los clientes externos que se vinculan directamente con el cliente y ayudando a a los responsables o directivos a entender y dar función a su papel.

El servicio viene a ser un asunto de todos, tomando en cuenta, que existen errores como el entrenar un pequeño porcentaje de empleados, entendiéndose que la capacitación es limitada solo para personas de una responsabilidad específica.

El programa de entrenamiento, se basa en diferentes tipos de talleres, en los que se tratan varios temas en la que todos desde los directivos hasta el servicio de guardianía

o limpieza deben tener una retroalimentación y capacitación continua, como proponen Lelan y Bailey, que son seis tipos básicos de entrenamiento que efectivamente causan un impacto en la prestación, como son: la toma de consciencia, destrezas en servicio al cliente, servicio al cliente interno, trabajo en equipo, solución de problemas y administración del servicio. Éstos ayudarán al personal a comprender que las actividades pueden afectar de manera indirecta o directa a la calidad del servicio.

Es necesario para la clínica fijarse en las habilidades y cualidades en la solución de problemas que deben tener los elementos de su personal, así como la forma de interrelacionarse entre ellos, con el fin de satisfacer eficazmente las necesidades de los mismos. La simulación de situaciones va de la mano con la integración, que enfoca los principios generales en la formación de cualquier equipo a la hora de solventar uno o varios conflictos.

Los métodos de entrenamiento en este caso serán por, como se mencionaba anteriormente, capacitaciones o entrenamiento en clase, por los recursos que se disponen y el tiempo que el personal tiene en cuanto a sus actividades y tareas.

Para hacer eficiente y eficaz el desempeño de los empleados dentro de la clínica es necesario escuchar sus recomendaciones y lo que tienen que decir, siendo que ellos son los que están a cada instante en pleno contacto con los pacientes clientes.

Una de las mejores estrategias para motivar e impulsar el desarrollo tanto psicológico como emocional es el de introducir un programa de Coaching life y corporativo, el que trata de aplicar y brindar ciertos beneficios que se convierten en ventaja dentro de la organización, apalancándose en el liderazgo en diferentes escenarios y actores que se concentran para ganar.

Dentro de este programa se viven experiencias pragmáticas de resultado de esfuerzo de cada uno de los actores, en este caso los empleados y la articulación del equipo, aprovechando al máximo talentos, expectativas, percepciones y necesidades de los clientes internos.

Para generar un Coaching life es necesario tener un coach o un entrenador que conlleve a mostrar ventanas y abrir las mentes de los obstinados empleados, siendo que descubra varios conceptos, técnicas, sistemas integrales y nuevas tecnologías, para escudriñar un estilo particular y diferenciado en la gestión empresarial. El Coaching se debe aplicar exactamente cuándo:

- *Exista una retroalimentación escasa en el proceso y progreso en los que interfieran los clientes internos y detalle un bajo rendimiento de los mismos y del desempeño del servicio.*
- *Se necesita mejorar las destrezas dentro de las actividades y funciones propuestas.*
- *Se necesite recompensar y reconocer al personal por su buena labor.*
- *Cuando sea necesario caracterizar el positivismo, rescatar la confianza y corregir las dificultades con suma moderación.*

El coaching ocurre por medio de transmitirle experiencias y recomendaciones sin hacer de menos a cualquiera y centrándose en una metodología de planificación continua en los que se cumplan objetivos y metas sin ejercer demasiada presión aplicando estrategias y tácticas que se combinen con la visión empresarial, además de contar con un sistema integral y coherente, que destaque a cada persona por su actividad, formando así resultados, presencia de entusiasmo y pasión por el deber cumplido. Se acompaña también de un sistema sinérgico que potencialice el trabajo en equipo y materializa el enfoque diferente de una obligación, por un compromiso, hasta llegar a involucrar al cliente interno con su entrenamiento.

Es totalmente necesario actualizar el personal y a los directivos en cuanto a conocimientos, técnicas y tecnología, para estimular a un aprendizaje secuencial, que sea un apoyo en la clínica y genere el prestigio ante los clientes externos. Se acoge generar ese interés por seguirse preparando día tras día por medio de estímulos, ante el personal, ya sea estos económicos, laborales, etc.

Se proponen medios para poder capacitarlos como:

- Cursos de manejo de software y manejo tecnológico.
- Talleres de atención y servicio al cliente en unidades de salud.
- Capacitación y actualización de conocimientos técnicos y nuevos métodos de las áreas respectivamente.

Todo esto en base a una inversión que se aplica al personal para su desarrollo en el ámbito laboral como emocional y físico que colabore con la clínica en su mejoramiento, siendo que, toda esta preparación se la realizará tanto a nivel nacional como internacional, optando por la excelencia y la calidad que deben reflejar los clientes internos para los externos.

6.5 RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS

"Más allá del empleado del mes" (Lelan y Bailey, 2001).

Es inevitable querer sentirse bien con el trabajo que se realiza, es por eso que se debe expresar los reconocimientos y premiar con regularidad el desempeño de los empleados cuando responden ante sus actividades de gran manera, sin dejar de limitarse a solo notar y comentar que no lo hacen bien eso en ninguna forma los motiva para seguir esforzándose, los reconocimientos toman dos maneras, convirtiéndose en una expresión.

- a. **Reconocimiento informal:** Es la clase de reconocimiento hecho a diario y espontáneo ante el personal, mediante el cual se comparte el aprecio por lo que estos hacen dentro de la Clínica, siendo que este reconocimiento requiere de poco tiempo, dinero, o algún tipo de programación para hacerlo.
- b. **Programa formal de recompensas:** Es un programa colectivo y planificado de antemano, que se diseña para recompensar a los empleados o áreas que tienen resultados extraordinarios en la entrega del servicio.

La experiencia muestra claramente que el personal se esfuerza de sobremanera y se siente cómodo y mejor cuando se les entrega algún tipo de reconocimiento, lo cual lo estimula y motiva, y afianza su permanencia en la compañía.

Una de las mejores alternativas para realizar recompensas es de forma económica:

- Proporcionándole al personal formación académica del nivel que necesiten.
- Si tienen carga familiar ofrecerles un tipo de beca por las calificaciones que sus hijos presenten. Dándoles un apoyo económico.
- Apoyo financiero para amortizar y cancelar deudas personales
- Estabilidad laboral, paquete de viajes por mérito

Reconocimientos, algunos de los que se puede utilizar son:

- Un alto directivo hacer un acto de gratificación con un empleado que se haya destacado.
- Enviarle un mail y carta de felicitación de la junta directiva por cumplir con su compromiso e involucrarse definitivamente con la compañía.
- Crear un salón de la fama para actos heroicos del desempeño del personal en la entrega del servicio.
- Hacer reservaciones para cualquier comida con el personal.
- Hacer un calendario de cumpleaños, realizando un pequeño pero emotivo festejo.

Hay que recalcar que el capital humano o los clientes externos son personas que sienten, sufren, se esfuerzan, y requieren de atención en todos los sentidos que se deben cubrir.

CAPÍTULO VII

COMUNICACIÓN DEL SERVICIO

7.1 ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD DEL SERVICIO

- Abordar la intangibilidad del servicio, utilizando imágenes interactivas en la página web y se presente como interactiva para el usuario en la que contenga una galería del equipo médico, detalle el perfil de los Especialistas, que contenga un tour virtual para que se conozcan las instalaciones y se pueda reservar la cita si así lo disponen.

PROPUESTA FACHADA PÁGINA WEB



Figura 16. Propuesta para la fachada de la página web de la Clínica de Especialidades Ginecológicas.

- La intervención de las redes sociales y la presencia de la Clínica en ellas es fundamental para el rápido acceso y la característica de familiaridad que brinda este servicio a los

usuarios en la que pueden seguir la cuenta y estar informados constantemente de los cambios, nuevos servicios e información de interés para los clientes.

PROPUESTA DE CUENTA TWITTER



Figura 17. Propuesta para cuenta de la Clínica de Especialidades Ginecológicas en Twitter

PROPUESTA DE CUENTA FACEBOOK



Figura 18. Propuesta para la Clínica de Especialidades Ginecológicas cuenta en Facebook

7.2 ESTRATEGIAS DE RELACIONES PÚBLICAS

- Para interrelacionarse con los clientes es necesario contar con buenas referencias y contactos que dirijan de la mejor manera a la Clínica y los conduzcan a las instalaciones.

Una de las mejores propuestas para las relaciones públicas son:

- *Solicitar una entrevista y un artículo a la Revista "Abordo" de propiedad de Diners Club, que son el medio impreso gratuito que expenden en cada unidad aérea de diferentes aerolíneas en rutas nacionales.*
- *Entregar tarjetas de presentación de la Clínica y de los Especialistas.*
- *Entregar tarjetas de afiliación a la Clínica para descuentos en exámenes auxiliares.*

- *Participación en congresos internacionales y alianzas estratégicas con profesionales extranjeros, en la que compartan procedimientos y conocimientos.*
- *Participación en ferias de la salud y campañas de prevención contra el cáncer de mama, cuello uterino y VIH.*
- *Realizar procedimientos pro bono para casos especiales, que involucre: deficiencia económica y casos experimentales.*
- *Entregar un pequeño obsequio como detalle a las pacientes embarazadas.*
- *Tener presente los cumpleaños de los pacientes y enviar una frase de felicitación.*
- *Detalles en las instalaciones por fechas especiales (día de la mujer, día del trabajador, día de la madre, san valentín, navidad y fin de año)*
- *Tener presente la post- consulta y confirmar la cita en día que ha sido designado.*

7.3 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DE VENTAS

- *Hacer promesas realistas:* Dentro de esta categoría de promoción se debe tomar en cuenta que tratándose de la salud de los pacientes es necesario realizar propuestas que se puedan cumplir y de las que se responsabilice la Clínica.

PROPUESTAS:

- Realizar paquetes atractivos para las pacientes embarazadas. Que por un parto normal que se hagan atender en la Clínica tienen un curso de cortesía de Maternidad y un día de servicio de Doulas.
 - Por un procedimiento de cesárea que se realice la paciente, tiene un charla gratuita con la nutricionista de la Clínica con una guía de la dieta post-parto.
 - Por la primera consulta ginecológica recibe una charla de prevención y enfermedades venéreas.
 - Por la tercera consulta ginecológica, tiene una examen físico de mamas.
- *Ofrecer garantías de servicio:* En todos los servicios que ofrece la Clínica deben estar acompañados y completamente ligados con la garantía del servicio, para incrementar el prestigio del establecimiento.

PROPUESTAS:

- Por cualquier tipo de procedimiento cuenta con un equipo médico 100% profesional y entregada al servicio.
 - La asepsia y la limpieza de las instalaciones y sobretodo en áreas quirúrgicas como neonatales, que cuenten con termocunas especializadas y en perfecto estado físico.
 - Equipos y técnicas de actualizados y de excelente tecnología para mejores resultados en los tratamientos y procedimientos de las pacientes.
- *Ofrecer alternativas:* Las alternativas que se ofrezcan al cliente son primordiales a la hora de elegir, por lo tanto se debe presentar alternativas llamativas y que se acojan a las necesidades de los usuarios y además que cuiden de su bienestar sin exponerlos a riesgos perjudiciales o daños permanentes.

PROPUESTAS:

- En las alternativas para el parto se ofrezca parto normal, parto por cesárea y parto terapéutico para casos especiales, siendo un servicio de 24 horas para comodidad y seguridad de la paciente.
- Tratamientos de prevención por píldoras, por pila, por ligadura y otros que no afecten a la pacientes, junto con sus ventajas y desventajas así como un chequeo de rutina para monitorear el proceso del tratamiento al que someta la paciente.
- Planificación familiar en pareja con métodos de fertilización asistida, técnicas de in vitro, inseminación artificial, entre otros que generen confianza en las parejas y puedan cubrir sus necesidades de procrear y formar una familia.
- Casos críticos como cáncer de mama que tienen alternativas en terapias de dolor, métodos no invasivos, tratamiento psicológico - corporal.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

Después de haber realizado el presente trabajo de tesis de grado acerca del caso de la Clínica de Especialidades Ginecológicas en cuanto a su servicio que es el tema central, se propone la ejecución del modelo implementado según las necesidades de todos los que están involucrados con la misma, en el cual se ofrecen cambios positivos para el mejoramiento del establecimiento y en sí para toda la Organización.

- El estudio muestra una clara insatisfacción frente al aspecto físico que presenta la Clínica en cuanto a sus instalaciones, en particular en el área de hospitalización no contienen el diseño de interiores propicio para los pacientes y sus acompañantes, además las áreas de imagen que los espacios son muy reducidos para todo el equipo que se necesita en el lugar, además de la poca iluminación en los pasillos.
- Los usuarios coinciden en la necesidad de aplicar un centro apropiado de información de fácil acceso al público, con gente que este capacitada para entregar la información que se amerite, orientando al cliente sobre los trámites y lo que debe realizar dentro del establecimiento.
- Las áreas de espera carecen de un ambiente confortable, es frío y poco acogedor, dando una no tan agradable experiencia y apariencia a los usuarios, dejando de estimular los sentidos del personal.

- Los procesos de atención al cliente no están bien estructurados, por lo tanto provocan cuellos de botellas, lo que genera una percepción de tipo negativa a los clientes internos y externos, siendo que por medio de este modelo se pueden cumplir los objetivos planteados.
- Los procesos que actualmente tiene la Clínica para la entrega de su servicio carece de una retroalimentación alineada a sus clientes internos y externos, sin contar con un método que se encargue de medir la percepción que estos tengan. Evitando así el mejoramiento continuo en todas sus áreas.
- La falta de capacitación en las relaciones entre los clientes internos y externos es uno de los factores relevantes que se deben tratar de inmediato. Además de la actualización profesional y motivación del personal, que afecta al desempeño y rendimiento en la entrega del servicio.
- Con el fin de buscar el mejoramiento sobre el servicio que se entrega y la atención que va de la mano con el mismo, el enfoque se da en la inversión sobre el cliente interno con cambios significativos que se noten en las condiciones de vida de los pacientes y el personal que se lo considera cliente también pero de tipo interno, optimizando los recursos y disminuyendo el tiempo de espera con la finalidad de brindar más cobertura a los usuarios acoplándolo a un servicio de calidez y calidad.

8.2 RECOMENDACIONES

Siendo que la Clínica puede llegar a ser pionera en todas las especialidades que contiene dentro del Cantón hasta nivel nacional por el servicio que adaptado a lo que se requiere puede cumplir con esta meta. Es recomendable que mediante una excelente campaña tanto de comunicación como de publicidad externa se puede fortalecer las cualidades que mantiene la Clínica.

- Se recomienda la capacitación y actualización de un sistema de respaldo de datos y casos para facilitar el trabajo del personal, así como en sus conocimientos para incrementar su profesionalismo. Tomando en cuenta una propuesta de realizar talleres y cursos de Coaching Life y corporativo que se fusione con las destrezas

y habilidades de cada uno de los integrantes de la Clínica para su desarrollo de efectividad y sinergia que es necesario para armonizar el ambiente de trabajo y hacerlo más productivo.

- Las estrategias anteriormente mencionadas para la motivación e incentivación del personal es fundamental aplicar, siendo que de un compromiso por parte de ellos no es suficiente, se debe involucrar tanto a directivos, responsables y personal con la Clínica y sus servicios, siempre y cuando todos sean beneficiados en esta ardua labor. Por supuesto que personas motivadas, contagian de entusiasmo y seguridad a quienes ponen en sus manos su salud y aquellos usuarios que visitan el establecimiento, acrecentando la confianza y fidelidad por lo que se ofrece y se cumple y de quiénes lo hacen cumplir, valga la redundancia.
- El diseño de interiores del establecimiento es uno de los aspectos que conducirá a la Clínica a un nivel de prestigio y recomendación de boca a boca por parte de sus clientes, siendo que el impacto que tiene sobre ellos es de gran ayuda para poder construir una imagen en la mente del cliente y establecer una relación directa entre sus expectativas y necesidades.
- Se proponen varios nuevos servicios que deben ser tomados en cuenta para la comodidad y utilidad de los clientes, según estos los requieran. Como un parqueadero óptimo y adecuado para los clientes, horario de visitas, banco de leche para madres y lactantes con distintos casos, así como otros que se desarrollan en parte de este estudio.
- Además de mantener una limpieza, orden, organización y asepsia que caracteriza a la Clínica, que resalte aún más las instalaciones y el trabajo que realiza su personal para la plena satisfacción de sus clientes.
- La comunicación y la publicidad son dos factores que influyen en destacar la marca que lleva la Clínica, se recomienda utilizar las redes sociales y página web bien diseñadas como lo solicitan sus usuarios para poder conocer a la Organización, por lo tanto se incentiva a realizar una galería con imágenes de la

Clínica y un tour virtual para conocer las instalaciones y el perfil detallado de cada Especialista por área, adicionalmente de los servicios que se ofrecen.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, K. (2003). *Investigación de mercados*. México: McGraw Hill.
- Agueda, M. N. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: Esic.
- Albrecht, K., & Zamke, R. (1998). *Gerencia del servicio*. Bogotá: Panamericana .
- Berry, L. (1993). *Marketing de Servicio: la calidad como meta*. México: Mc Graw Hill.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Diaz de Santos: Madrid.
- Dueñas, R. (2012). Salud en Latinoamérica. *Ekos Negocios*, 113.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Granica.
- Ferrell, O. C., Hartline, M., & Lucas, G. (2002). *Estrategia de Marketing*. Madrid: Paraninfo.
- Freud, S. (1986). *La Moral Sexual 'Cultural' y la Nerviosidad Moderna*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Horovitz, J. (2000). *Los siete secretos del servicio al cliente*. Bogotá: Pearson.
- Internacional Organization for Standardization. (01 de 06 de 2014). *Aenorecuador*.
Obtenido de
http://www.aenorecuador.com/media/5546/iso_9001_aenor_ecuador.pdf
- Juran, J., Gryna, F., & Bingham, R. (2005). *Manual de control de la calidad*. Barcelona: Reverte.
- Kinncar, T. (1998). *Investigación de mercados*. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Prentice - Hall.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2006). *Fundamentos de Marketing*. México: Thompson Editores.
- Lovelock, J. (1997). *Marketing de Servicios*. México: Prentice Hall.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. Barcelona: Pearson.
- Maslow, A. (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. México: Paídos.
- Ministerio de Salud del Ecuador. (01 de 06 de 2014). *Ministerio de Salud del Ecuador*.
Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/>

- Passos Nogueira, R. (2008). *La salud que mal hace: un estudio alrededor del pensamiento de Ivan Illich*. Buenos Aires: Lugar.
- Randall, G. (2003). *Principios de Marketing*. Paraninfo: Madrid.
- Rivera, J., & Arrellano, R. (2000). *Conducta del Consumidor: Estrategias y tácticas aplicadas al marketing*. Madrid: Esic.
- Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia*. México: Cecsá.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill .
- Zeithaml, V., & Bitner, M. J. (2002). *Marketing de servicio: un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: McGraw Hill.