

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

El Marketing de Servicios y su incidencia en la Atención al Cliente de la empresa CLINEPEL del cantón Pelileo.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

En la actualidad todos coinciden en la necesidad de mejorar la Atención al Cliente para poder ser competitivos en un mundo y mercado cada vez más globalizado.

El crecimiento de una empresa que brinda bienes o servicios se basa en los clientes, es aquí donde radica la importancia de ofrecerles una Atención de Calidad.

En el Ecuador se ha enfocado toda la Atención en lo referente a ser competitivo en el área de los servicios, en este caso los de salud a través de la adecuada formación académica y profesional del personal que labora en las instituciones. El mayor reto de las empresas es mantenerse actualizadas y estar en constante cambio a las nuevas implementaciones para el mejorar el trato que reciben los clientes.

La Atención al Cliente en los últimos años es deficiente en un 60%, aceptable en un 15% y buena en un 25%. Los servicios a los que más se derivó fueron: Sala de operación 20%, Sala de Partos 10% y Área de observación y emergencias 70%.

CLIENTE	VARIABLES				
	NS	CANT	ME	MA	TS
1	5	1	2	17	1
2	5	2	9	5	1
3	5	1	13	8	2
4	5	1	19	5	1
5	5	1	17	7	1
6	5	2	20	15	2
7	5	1	36	9	2
8	4	1	45	10	2
9	4	1	56	10	2
10	5	2	65	7	1
11	5	1	88	4	1
12	4	1	89	12	1
13	4	3	84	11	2
14	4	2	96	21	2
15	3	1	116	15	2
16	3	2	128	14	2
17	2	1	139	31	2
18	3	3	157	34	2
19	2	3	166	37	2
20	2	2	217	51	2
21	1	3	264	58	1
22	2	2	309	39	2
23	3	1	323	30	1
24	3	3	342	27	2
25	3	2	355	20	2
26	3	3	366	17	2
27	3	2	351	14	1
28	2	1	293	8	2
29	3	2	285	11	2
30	3	1	254	9	2

NS= Nivel de satisfacción.

CANT= Cantidad de servicios prestados

ME= Minutos de espera

MA= Minutos de Atención

TS= Tipo de servicio

1= Sala de Operaciones, Sala de partos

2= Área de observación y emergencia

CLINEPEL es una empresa dedicada a la prestación de servicios médicos, para todos los cantones aledaños a Pelileo. Sus valores se fundamentan en el respeto, la confianza y la calidad en el servicio prestado. Cuenta con un grupo de Médicos calificados para poder atender cualquier dolencia que se presente, los años de experiencia de estos profesionales brindan seguridad a sus clientes y una Atención oportuna y eficaz. Debido a la falta del Marketing de Servicios de la empresa CLINEPEL se hace difícil mantener los clientes.

### 1.2.2 Análisis Crítico

El elemento más valioso de la empresa son sus clientes, al no preocuparse en brindar una excelente Atención al Cliente dejamos de lado todas las relaciones o vínculos los cuales nos pueden unir aun más con la confiabilidad y la fidelidad que toda institución busca.

La falta de Capacitación al Personal es un elemento olvidado ya que pocas veces se incentiva al personal para que sea productivo siempre los mantienen limitados, la satisfacción no es suficiente para mantener la lealtad; este es un punto que debe ser comprendido y tomado en cuenta a la hora de Atender al Cliente. Otro problema es la falta de infraestructura para el correcto trato del paciente, esto influye en la Satisfacción del Cliente.

Esto se convierte en un impedimento para mantener una estrecha relación con el cliente quien no se siente a gusto por el entorno en que se encuentra.

CLINEPEL busca conseguir una mayor participación en el mercado. En su dedicación por tener mayor posicionamiento, la empresa no toma en cuenta que lo que hace crecer a una compañía es la calidad tanto del servicio como de la Atención para poder conquistarlos y retenerlos.

### 1.2.3 Prognosis

Al no corregir los problemas presentes traerán consecuencias tales como:

La falta de interés por parte del personal de enfermería con los clientes en su trato conlleva a un malestar general al momento de requerir el servicio de salud.

Los clientes cada vez van perdiendo el interés por regresar a esta empresa, el trato es fundamental para crear vínculos entre las personas, el distanciamiento en este punto nos puede llevar al fracaso.

La carencia del trato humano tiene un impacto negativo y debilitan a los demás esfuerzos de cambio que la organización lleva adelante.

Con una mala Atención al Cliente los colaboradores no pueden adquirir nuevos conocimientos, no crecen individualmente, no establecen relaciones con otros individuos, no coordinan el trabajo a realizar, no se ponen de acuerdo para introducir mejoras, es decir existen los problemas tanto con el colaborador como con la empresa, por cuánto los colaboradores deben buscar sus propias necesidades y por otra parte ayudar a la organización a alcanzar sus metas.

### 1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide el Marketing de Servicios en la Atención al Cliente de la empresa CLINEPEL del cantón Pelileo?

### 1.2.5 Preguntas directrices

¿Qué mecanismos se recomendaría para aplicar el Marketing de Servicios en la empresa CLINEPEL?

¿Qué Estrategias se propondría aplicar en la empresa CLINEPEL?

¿Cómo mejoraría la imagen corporativa de la empresa CLINEPEL?

### 1.2.6 Delimitación

Límite de contenido

Campo: Marketing

Área: Atención al Cliente

Aspecto: Marketing de Servicios.

Límite espacial: Clínica de Especialidades Pelileo

Límite temporal: Octubre 2009 – Marzo 2010

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La elaboración de este proyecto se justifica porque el éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios, la empresa CLINEPEL se beneficiara puesto que se proporcionara información que será muy útil para el desarrollo empresarial y expansión en el mercado, a su vez permitirá que se tomen acciones correctivas necesarias para la problemática actual ya que no resulta complicado su diseño, siempre y cuando se tenga conocimientos sobre el Marketing.

La primera tarea de la empresa es generar clientes, y por supuesto, mantenerlos por lo que Atender a un Cliente debe ser mucho más que expender productos o servicios. Desde el punto de vista de marketing, un cliente satisfecho es la mejor promoción a un bajo costo. Las estadísticas indican que la desatención y mal trato a los clientes se encuentra entre las primeras causas de los fracasos de las empresas, especialmente en las que ofrecen servicios. La correcta relación con los clientes permite a las empresas conocer los cambios en sus actitudes y expectativas para poder anticiparse a sus necesidades y las buenas relaciones con los clientes pueden constituir una ventaja competitiva real, por tanto la calidad de atención al cliente es un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos.

También este proyecto de investigación es de mucha trascendencia puesto que trata de un tema de actualidad que ayudará a indagar sobre aspectos de lo servicial que resulta ofrecer un trato amable a los clientes y de esta manera se impulsará a la aplicación de conocimientos del investigador. Por otro lado también es factible porque trata de resolver una problemática que ha afectado a la mayoría de las empresas desde hace algunos años atrás dado que no han tomado el valor y la importancia real que se merece los futuros y potenciales clientes, ya que de ellos depende en un futuro el fracaso o éxito en todo orden de negocio.

## **1.4 OBJETIVOS**

### 1.4.1. Objetivo General

Determinar como incide el Marketing de Servicios en el mejoramiento de la Atención al Cliente de la empresa CLINEPEL del cantón Pelileo.

### 1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar las necesidades y exigencias de los clientes a través de una investigación de mercado, para diseñar un correcto Marketing de Servicios.
- Analizar la imagen empresarial de la empresa a través de la buena Atención al Cliente para satisfacer las expectativas del mismo.
- Implementar estrategias, utilizando el Marketing de Servicios para mejorar la Atención al Cliente en la empresa CLINEPEL.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Después de la revisión bibliográfica obtenemos que:

CAMPAÑA, V. (2005). *Plan estratégico de marketing para satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa Girasoles & Girasoles*. Facultad de Ciencias Administrativas. UTA.

Establece que la empresa al no entregar un servicio oportuno crea una inseguridad tal es así que los clientes eligen a la competencia para que cumpla con sus expectativas. La empresa no tiene objetivos, misión, visión, ni estrategias que apoyen a su éxito.

CARDENAS, G. (2005). *Mejoramiento del servicio en el área de servicio al cliente del Banco del Pacifico sucursal Baños*. Facultad de Contabilidad y Auditoría. UTA.

Existe una falta de coordinación del área en donde colocan personas con poco conocimiento y los cuales no pueden desempeñar a cabalidad sus obligaciones.

La poca importancia que se le ha dado a las relaciones interpersonales ha provocado ciertas inconformidades, ocasionando la pérdida de clientes valiosos por los tratos inadecuados y la poca respuesta que el personal brinda a sus inquietudes.

GUERRERO, J. (2005). *Análisis de satisfacción del cliente y su impacto sobre la rentabilidad en la empresa Megakons SA en el primer semestre del 2005*. Facultad de Contabilidad y Auditoría. UTA.

Señala que el índice de satisfacción general de los clientes es del 80% que se considera que la empresa está cumpliendo con sus objetivos, la satisfacción del cliente impacta sobre la rentabilidad de la empresa crecerá.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

El presente proyecto de investigación se identifica con el paradigma Critico-propositivo.

En la actualidad el entorno ha sufrido varios cambios de forma constante, la importancia del proceso de mejora continua es una forma de anticiparse a los cambios que puedan ocurrir. El uso de esta herramienta nos brinda la posibilidad de plantear estrategias que le permitan crecer a nuestra empresa en el mercado.

Para desarrollar una apropiada investigación es imprescindible involucrarse con los hechos y acontecimientos que vive la empresa en su accionar diario. Además todos los colaboradores de la organización deben mantenerse alerta a las posibles dificultades, procurando anticiparse a las demandas del cliente.

Los factores primordiales para que una empresa consiga consolidarse en el mercado, son los principios y valores que proyectan cada uno de los miembros de una entidad, puesto que los clientes deben ser tratados con respeto, honestidad, responsabilidad, amabilidad, cortesía, entre otros.



Es importante establecer que las variaciones a las que está sujeta la investigación serán únicamente para mejorar poco a poco lo antes investigado, y poder interpretar de manera más precisa los resultados que se obtenga, por lo que se utilizará el método dialéctico.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La ejecución de la presente investigación se fundamenta en los siguientes artículos de la Ley Orgánica del Consumidor:

#### **CAPITULO V**

#### **RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PROVEEDOR**

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

### **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

Formulación del problema:

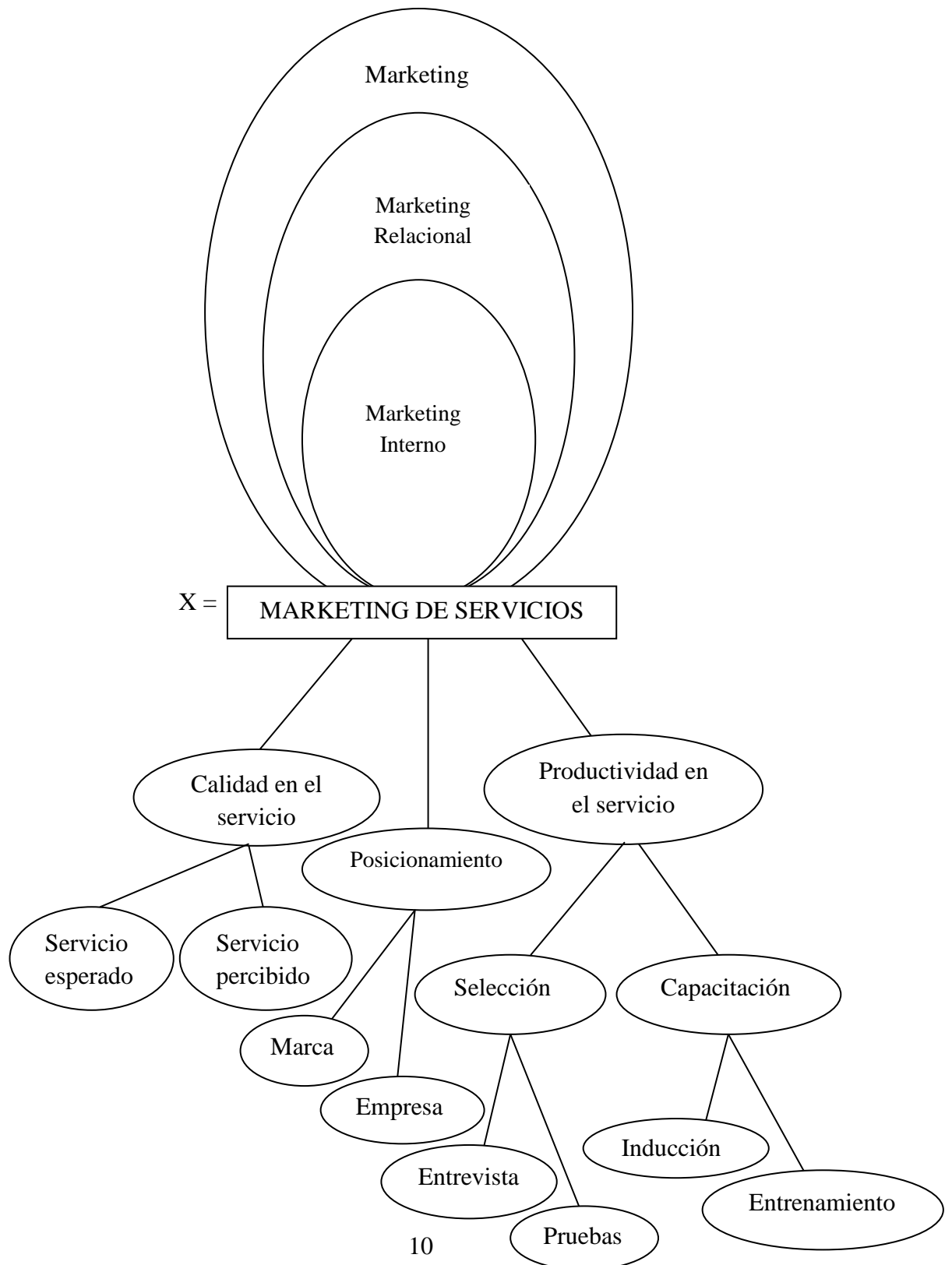
¿Cómo incide el Marketing de Servicios en la Atención al Cliente de la empresa CLINEPEL del cantón Pelileo?

X = Marketing de Servicios

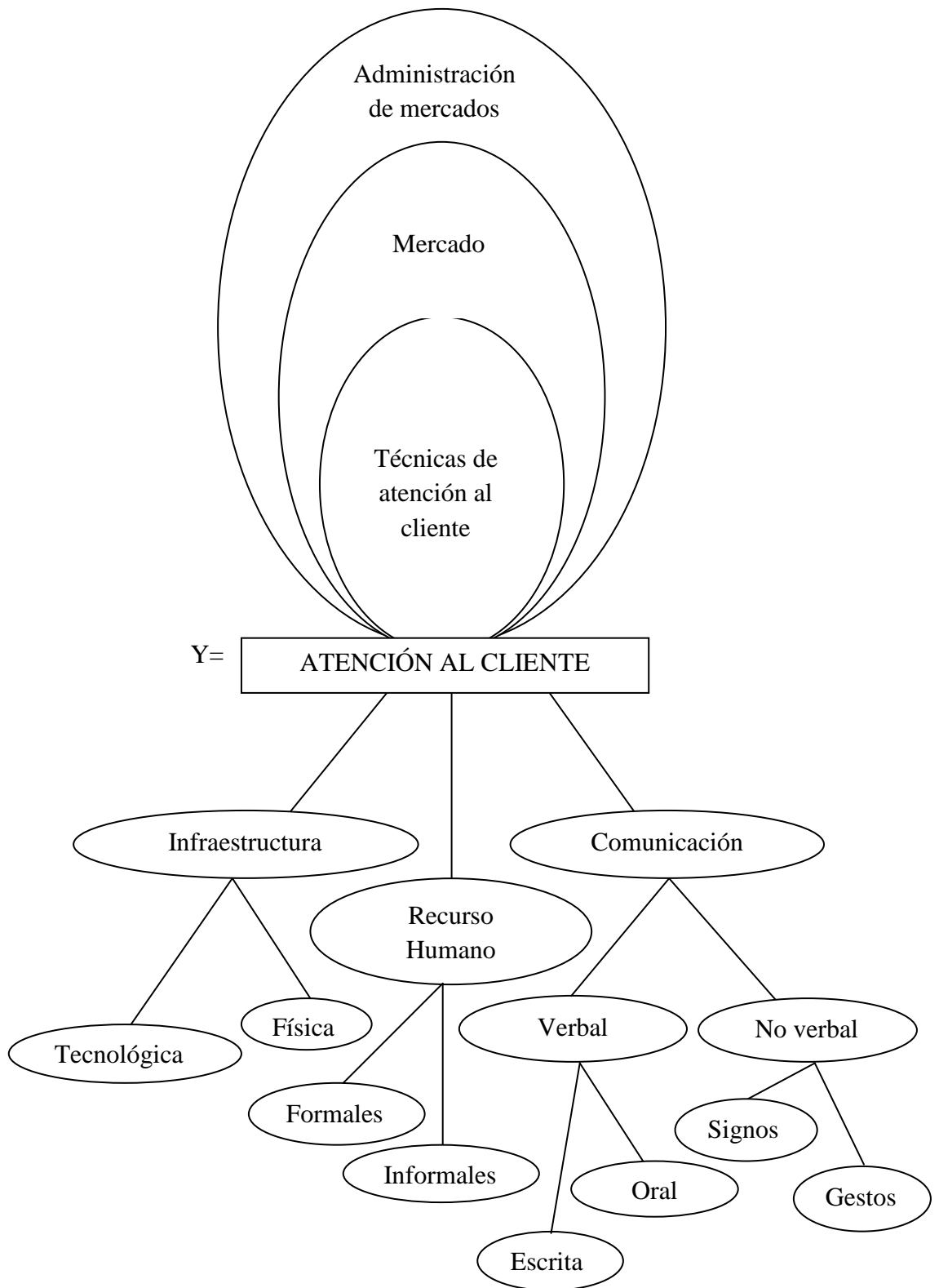
Y = Atención al Cliente

## CATEGORIZACIÓN

Superordenación y Subordinación variables (Gráfico 1)



(Gráfico 2)



## **DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS**

### **Marketing**

Es un conjunto de técnicas de negocios que se utiliza para comercializar bienes o servicios, utiliza las 4P (producto, precio, plaza, promoción), teniendo como objetivo principal satisfacer las necesidades de los clientes y servir como aporte para el cumplimiento de las metas empresariales.

El productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor. Con el fin de descubrir cuáles son éstas se utilizan los conocimientos del marketing. Al principio se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de marketing era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final, ahora tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción. El concepto de marketing se basa en dos creencias fundamentales. Primero, toda planificación, política y funcionamiento de una empresa debe orientarse hacia el cliente; segundo, la meta de una empresa debe ser un volumen de ventas lucrativos. En su sentido más pleno, el concepto de marketing es una filosofía de los negocios que determina que la satisfacción del deseo de los clientes es la justificación económica y social de la existencia de una empresa. Consecuentemente, todas las actividades de producción, ingeniería y finanzas, así como el marketing, deben estar dedicada primero a determinar cuáles son los deseos de los clientes, y, entonces, a satisfacer ese deseo a la vez que se obtenga un beneficio razonable. El segundo punto fundamental en que se apoya la filosofía del marketing es que está basada en el concepto de las ganancias, no en el concepto del volumen. En otro orden el concepto de marketing se define como: "Un estado asociativo de la mente que insiste en la integración y coordinación de todas las funciones del marketing que a su vez están unidas a otras funciones de la sociedad, con el objetivo básico de producir el máximo beneficio de la sociedad".

El Análisis de un Mercado y sus necesidades, la determinación del Producto adecuado, sus Características y Precio, la Selección de un Segmento dentro del mismo, y como comunicar nuestro Mensaje y la logística de la Distribución del producto, son parte del arte conocido como Comercialización, Mercadeo o Marketing. Es corriente que por "mercadeo" se entienda "ventas", aunque son dos conceptos diferentes. La explicación de la evolución histórica del mercadeo, les aclarará cualquier posible confusión en ambos términos. La definición más simple y clara de Mercadeo la da Jay C. Levinson en un libro que publicara en 1985, titulado Guerrilla Marketing: Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular. Las palabras claves en esta definición son todo y base regular. El sentido de esto es: Mercadeo envuelve desde poner nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto, la determinación del lugar donde se venderá el producto o servicio, el color, la forma, tamaño, el empaque, la localización del negocio, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de venta que se hará, el entrenamiento de ventas, la presentación de ventas, la solución de problemas, el plan estratégico de crecimiento, y el seguimiento.

### **Marketing Relacional**

El marketing relacional es la actividad del marketing que tiene el fin de generar relaciones rentables con los clientes. Esto parte del estudio de comportamiento de los compradores en base al cual se diseñan estrategias y acciones con el fin de facilitar la interacción con los mismos y brindarles una experiencia memorable.

El Mercadeo Relacional, como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos.

Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.

El marketing relacional es la intersección entre el marketing y las relaciones públicas.

Característica principal:

Individualización: Cada cliente es único y se pretende que el cliente así lo perciba. Comunicación Directa y personalizada, costos más bajo que el mercadeo y la promoción tradicional.

Cómo se aplica:

Los tres pasos fundamentales del mercadeo relacional son:

1. Manejo de datos: Almacenamiento, organización y análisis.
2. Implantación de programas: Una vez identificados los clientes, sus necesidades y deseos se arman estrategias para lograr su lealtad.
3. Retroalimentación: Después de realizar los primeros contactos con los clientes se actualizan las bases de datos inicialmente constituidas y se hace un seguimiento de las preferencias y los comportamientos de los clientes con lo cual se llega a una relación de largo plazo.

Uno de los mayores componentes del mercadeo relacional es el llamado Marketing Directo, que combina herramientas como publicidad, relaciones públicas, promoción, correo directo y telemarketing. Además como otro componente puede utilizar los mecanismos de ventas cruzadas que buscan no solamente mayor participación en el mercado sino en el cliente, en otras palabras, en el total de productos diferentes que hace una persona.

## **Marketing Interno**

Se llama marketing interno a aquel que se encarga de promocionar los valores de marca y la imagen de una compañía entre sus empleados.

El marketing interno busca que los trabajadores se identifiquen mejor con los productos o servicios de la empresa, con su filosofía y sus valores de marca mejorando en consecuencia su motivación y su fidelidad a la compañía.

El marketing interno detecta, analiza y completa las necesidades de comunicación que tienen los individuos y grupos. La comunicación es uno de los aspectos clave de toda relación y convivencia. Detectar las necesidades de comunicación y satisfacerlas es uno de los principales objetivos a la hora de desarrollar el Marketing Interno.

Una organización es un conjunto de partes interdependientes entre si, de tal modo que cualquier cambio en alguna de ellas repercute en todas las demás, y el marketing interno trata de comunicar y unir las diferentes partes de la organización. El marketing interno actúa como un pegamento que establece los vasos comunicantes entre las distintas partes de la organización.

El marketing interno usa las diferentes redes de comunicación dentro de un grupo y para ello tiene en cuenta todos los flujos posibles de información. El correcto uso de la comunicación ascendente, descendente y horizontal es uno de los beneficios más claros que se obtiene de un buen marketing interno.

El marketing interno optimiza el activo principal de las compañías, el capital humano. Si nos preocupamos por entender y cubrir las necesidades de los clientes, ¿Por qué no nos preocupamos en la misma medida de las necesidades de los recursos humanos de la empresa? Si creemos en los recursos humanos como activo importante entonces crearemos sin duda en al Marketing interno.

En este aspecto el marketing interno trata al empleado como un Cliente. El empleado podrá decir “no”, tratamos de responderle y atender a sus necesidades. Debemos; escuchar, prevenir, comprender, entender, mejorar, satisfacer, informar, innovar, y sobre todo COMUNICAR ADECUADAMENTE. Si lo logramos estaremos optimizando la relación del grupo humano y con ello la cuenta de resultados.

En los últimos 10 años las empresas han descubierto que cuidando al “cliente” mejoramos los resultados de la compañía, en los próximos 10 años se comprobará que cuidando al “*cliente interno*” se tendrá un impacto directo positivo en los resultados de la empresa.

Si conseguimos organizaciones personalizadas que promueven la iniciativa personal, la comunicación, la creatividad y el cumplimiento de los objetivos asignados, obtendremos compañías rentables. Este estilo cultural es uno de los estilos culturales más efectivos y eficientes.

El beneficio más importante del Marketing interno es que tiene un impacto directo en la mejora de los resultados de la empresa. Para ello utiliza como principal arma la mejora de la comunicación lo que proporciona la información necesaria al empleado para trabajar con eficacia.

### **Marketing de Servicios**

El marketing de servicios es una rama del marketing que se especializa en una categoría especial de productos, los servicios, los cuales apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado, tales como educación, salud, transporte, protección, jubilación privada, asesoramiento, diversión, créditos, etc.

Un aspecto muy importante a considerar, es que el *marketing de servicios* toma en cuenta las cinco características básicas que tienen los servicios para tomar decisiones relacionadas con su mix de marketing (producto, plaza, precio y promoción). Estas características son:



**Intangibilidad:** Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible.

De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental. Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del de servicios.

**Inseparabilidad:** Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea. Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual, en efecto, tradicionalmente se ha distinguido nítidamente funciones dentro de la empresa en forma bien separada, con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de input para unas u otras; sin embargo, aquí podemos apreciar más una fusión que una coordinación, el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste hace uso del servicio ("consume"). Recordemos que en la manufactura por lo general el personal de producción y el proceso productivo en sí, no suponen interacción directa con el consumidor.

**Heterogeneidad:** Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad". Prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.

Percibibilidad: Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de percibibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios.

Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.

Propiedad: La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

Aspectos exclusivos de los servicios que orientan la formulación de la estrategia de marketing de servicios:

- La naturaleza predominantemente intangible de un servicio puede dificultar más la selección de ofertas competitivas entre los consumidores.
- Cuando el productor del servicio es inseparable del servicio mismo, éste puede localizar el servicio y ofrecer al consumidor una opción más restringida. Los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de marketing, marketing mix o mezcla comercial. Las etapas de segmentación y posicionamiento de la estrategia de marketing son básicamente las mismas tanto para los bienes como para los servicios. Donde sí se presentan las diferencias es en los elementos que conforman la mezcla de marketing.

## **Calidad en el servicio**

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrato. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

Todos los clientes evalúan el servicio que reciben a través de cinco diferentes factores.

1. Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

No son pocos los clientes del ramo industrial que con sólo visitar la planta manufacturera o conociendo su sistema de cómputo, se deciden a realizar su primer pedido. Ni qué decir de las empresas del sector comercio: Una exhibición adecuada de los productos que comercializa influye en un cliente potencia.

De la misma forma, si su empresa es del sector servicios, también logrará un beneficio con el buen uso de los elementos tangibles, como es el caso de los nuevos talleres automotrices (franquiciados), que revoluciona nuestra costumbre de ver talleres para autos con demasiada grasa y muy descuidados: asesores e instalaciones limpias invitan a más de un cliente, día con día, a experimentar con dicha organización.

Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nosotros, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.

2. Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima a su cliente industrial el viernes de las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 30 toneladas el sábado.

Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

3. Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; es decir que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas de la manera más conveniente. Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

4. Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

5. Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), nosotros hemos obtenido de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

Facilidad de contacto:

¿Es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?

Comunicación: Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.

Gustos y necesidades: El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

### **Servicio esperado**

Conocer lo que los clientes esperan en relación a los varios atributos del servicio es posiblemente la etapa más crítica para la prestación de servicios de alta calidad. Muchas empresas subestiman la necesidad de entender por completo las expectativas de sus clientes.

A pesar de que ellas tienen un genuino interés en proveer servicios de calidad, ellas pierden el foco porque piensan "de adentro hacia afuera"; ellas "saben" lo que a los clientes les gustaría tener y proveen eso, en vez de un abordaje de "afuera hacia adentro". Cuando esto sucede, las empresas suministran servicios que no atienden las expectativas de los clientes.

Importantes características son dejadas de lado y los niveles de desempeño definidos son inadecuados. Además de esto, los clientes atribuyen un peso o una importancia diferente a cada atributo de calidad; el conocimiento del grado de importancia que los clientes dan a los diversos atributos o dimensiones ayudará a las empresas a establecer prioridades y arrojarán recursos para el perfeccionamiento de la calidad.

### **Servicio percibido**

Este elemento es resultante del contacto del cliente con el proveedor del servicio. Por ejemplo, supongamos que un cliente perdió su tarjeta electrónica y necesita una reposición.

Después de un o una serie de contactos con su banco para obtener una reposición de su tarjeta, el cliente sale de esa interacción con sus percepciones sobre el servicio.

Elas pueden incluir: en que medida es fácil o difícil contactar su banco para comunicar la pérdida de su tarjeta; la rapidez percibida para obtener una nueva tarjeta; la manera y el tratamiento recibido del empleado que atendió el caso. Estas percepciones contribuyen para la evaluación de la calidad del servicio prestado.

### **Posicionamiento**

Se llama Posicionamiento a la referencia del “lugar” que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia.

Posicionamiento: El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes. Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

Es un hecho que el fabricante o prestador de servicios debe convencer a su target (mercado objetivo) de que su producto o servicio va a satisfacer su necesidad, mejor que el de la competencia, y para hacerlo éste trata de desarrollar una imagen especial del producto o servicio en la mente del cliente, creando un posicionamiento para ubicar al producto o servicio en la mente de los clientes.

Por eso debe quedar claro que Posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los clientes o las personas a las que se quiere influenciar.

La forma en que el producto o servicio es percibido o posicionado dentro de la mente de los consumidores puede ser más importante para su éxito, que el mismo producto o servicio en sí; McDonalds no vende hamburguesas, vende sonrisas; Xerox no vende equipos de copiado, mejora la productividad de las oficinas; Dominos Pizza no vende pizzas, vende tiempo de entrega.

El posicionamiento se refiere a las estrategias orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto del producto o servicio de la empresa en relación con la competencia, siendo parte de una progresión natural cuando se utiliza la segmentación de mercado.

Ante tantos productos, compañías y ruidos de hoy en día, el enfoque fundamental del posicionamiento, no es partir de algo diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; ordenar las ideas existentes. La mejor manera de llegar a la sociedad sobresaturada de información es con un mensaje simple y penetrar en la mente, concentrados en el receptor y en cómo tiene que ser percibido y no en la realidad del producto.

## **Marca**

Una marca es todo aquello que los consumidores reconocen como tal. Es un producto al que se ha revestido de un ropaje tan atractivo que consigue que el producto se desee, se pida, se exija, con preferencia a otros productos.

En definitiva, la marca es el nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, asignado a un producto o a un servicio, por el que es su directo responsable. Ésta es quien debe darlo a conocer, identificar y diferenciar de la competencia; debe garantizar su calidad y asegurar su mejora constante.

## **Empresa**

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejerce sus derechos sobre los bienes que produce.

## **Productividad en el servicio**

Productividad en el servicio en términos de empleados es sinónimo de rendimiento.

Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.



Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

La productividad es la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc.

## **Selección**

Encontrar al hombre adecuado para cubrir un puesto adecuado a un costo también adecuado.

El proceso de selección de personal es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Esta selección tiene distintos pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo
- Evaluar las competencias relativas de los candidatos que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

### **Entrevista**

La Entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional.

Presupone la existencia de personas y la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca. Como técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que han de orientar la conversación.

### **Pruebas**

Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades mediante el estudio, la práctica o ejercicio.

## **Capacitación**

Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador.

Es la gestión integrada e integral del desarrollo personal de los funcionarios y demás colaboradores, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia; Propiciando la competitividad de la empresa, implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa.

Significa el proceso integral del hombre, es decir comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por los colaboradores, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades. El ingrediente esencial para alcanzar el éxito institucional hasta llegar a una excelencia - administrativa es la capacitación del personal.

Ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores.

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que le permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

## **Inducción**

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

## **Entrenamiento**

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

## **Administración de mercados**

El arte y ciencia de escoger mercados metas y construir relaciones lucrativas con estos.

Proceso en la cual las compañías crean valor para sus clientes y desarrollan relaciones estrechas con los clientes de manera que puedan capturar a cambio valor de sus clientes para las compañías también.

La administración de mercado es el proceso de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar los recursos y las actividades de mercadotecnia con la finalidad de dar lugar a intercambios que satisfagan las necesidades o deseos existentes en el mercado meta y permitan el logro de los objetivos de la empresa u organización de manera eficiente y eficaz.

Fases de la Administración de la Mercadotecnia:

Como se mencionó anteriormente, la administración de la mercadotecnia es un proceso que incluye un conjunto de fases sucesivas, las cuales, se detallan a continuación:

1. **Planeación:** Según Kotler y Keller, el proceso de planeación de marketing consiste en identificar y analizar oportunidades de negocio, seleccionar los mercados meta, elaborar estrategias, definir programas y administrar el esfuerzo de marketing. En términos más específicos, es la fase en la que se establecen los objetivos que se perseguirán (en función a las oportunidades de mercadotecnia que se identificaron y analizaron previamente) y se determina qué actividades se van realizar en el futuro para lograr esos objetivos, cuándo se las van a realizar, cómo se las van a implementar, dónde se las van a hacer, quiénes las llevarán a cabo, qué recursos demandarán y cuánto va a costar. En otras palabras, ésta es la fase en la que se elabora un *Plan de Mercadotecnia*, el cual, según la *American Marketing Association* (A.M.A.) es un documento que está compuesto por: 1) un análisis de la situación de mercadotecnia actual, 2) el análisis de las oportunidades y amenazas, 3) los objetivos de mercadotecnia, 4) la estrategia de mercadotecnia, 5) los programas de acción y 6) los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades).
  
2. **Organización:** Es el proceso de delimitar responsabilidades y asignar autoridad a aquellas personas que pondrán en práctica el Plan de Mercadotecnia. Además, en ésta fase se definen y diferencian las diferentes tareas y se busca a la gente apropiada para cada una de ellas. Dicho en otras palabras, se determina qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
  
3. **Dirección:** Según *Fischer y Espejo*, en esta fase los encargados se dedican a coordinar las actividades para alcanzar los objetivos, tomar decisiones y resolver problemas mediante las fases de planeación, ejecución y control de su trabajo.
  
4. **Ejecución:** En ésta cuarta fase de la *administración de la mercadotecnia*, se realiza o lleva a la práctica todo lo planeado. Es el momento en el que se implementa el Plan de Mercadotecnia; por tanto, es la fase en la que la planeación, organización y dirección se someten a la prueba ácida del mercado.

5. **Control:** En ésta quinta fase, se busca establecer la posición actual con relación al destino que se ha determinado en la fase de planeación. Según *Fischer y Espejo*, en ésta fase se establecen normas de operación, se evalúan los resultados actuales contra los estándares ya establecidos y se disminuyen las diferencias entre el funcionamiento deseado y lo real.

## **Mercado**

Conjunto de personas o negocios que tienen dos características fundamentales, el poder de decisión y el poder de compra.

El mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos.

La mercadotecnia es la actividad humana que pretende satisfacer las necesidades y los deseos por medio de procesos de intercambio.

Además, la mercadotecnia se ha convertido en un elemento central de las estrategias de infinidad de organizaciones no lucrativas, como universidades, hospitales, museos, sinfónicas, e incluso, departamentos de policía.

La buena mercadotecnia es fundamental para el éxito de cualquier organización, sea grande o pequeña, lucrativa o no lucrativa, nacional o global.

Mercadotecnia no se debe entender en el sentido antiguo de “vender” o realizar una venta, sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas personas piensan, equivocadamente, que la mercadotecnia sólo consiste en realizar ventas y promociones.

Esto no significa que las ventas y las promociones carezcan de importancia. Por el contrario, significa que forman parte de una “mezcla mercadotécnica” mayor con una serie de instrumentos de mercadotecnia que trabajan en conjunción para influir en el mercado.

Nosotros entendemos a la mercadotecnia como un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos tienen necesidades, carencias y demandas, por lo que obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores para satisfacerlas e intercambiándolos con terceros por medio de sus relaciones y transacciones. La figura siguiente muestra que estos conceptos centrales de la mercadotecnia están vinculados y en donde cada uno de los conceptos depende del que le precede.

Los conceptos centrales de la mercadotecnia son:

- Necesidades, carencias y demandas.
- Productos o servicios, valor y satisfacción.
- Intercambio, transacciones y relaciones; y mercados.

### **Técnicas de Atención al Cliente**

Es una herramienta que permite ofrecer un buen servicio y una atención personalizada a los clientes se ha convertido en un elemento diferenciador entre las empresas.

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

Esta comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores.

Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial. Elementos:

- 1.- Determinación de las necesidades del cliente.
- 2.- Tiempos de servicio
- 3.- Encuestas
- 4.- Evaluación de servicio de calidad
- 5.- Análisis de recompensas y motivación

La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

- ¿Quiénes son mis clientes? Determinar con que tipos de personas va a tratar la empresa.
- ¿Qué buscaran las personas que voy a tratar? Es tratar de determinar las necesidades básicas (información, pregunta material) de la persona con que se va a tratar.
- ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que existe.
- ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.
- ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia que es el proceso de atención tiene en la empresa.
- ¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.



## **Atención al cliente**

Conjunto de acciones encaminadas en una empresa para mantener relaciones duraderas con sus clientes o prospectos.

A continuación los puntos más importantes para una buena atención al cliente.

1. El cliente por encima de todo. En este caso es el cliente a quien debemos tener presente antes que nada.
2. No hay nada imposible cuando se quiere. A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.
3. Cumple todo lo que prometas. Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera. Es lógico, yo como cliente me siento satisfecho cuando recibo más de lo que esperaba. ¿Cómo lograrlo? conociendo muy bien a nuestros clientes y enfocándonos en sus necesidades y deseos.
5. Para el cliente, tú marcas la diferencia. Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo "detrás de bambalinas" funcione a las mil maravillas pero si una dependiente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo. Pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso. Las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.

7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente. Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, quienes lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.
9. Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar. Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no da tregua"
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo. Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

### **Infraestructura**

Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para el funcionamiento de una organización o para el desarrollo de una actividad.

### **Tecnológica**

Es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes o servicios que facilitan la adaptación al medio y satisfacen las necesidades de las personas.

## **Física**

Son estructuras de ingeniería e instalaciones, generalmente de larga vida útil, que constituyen la base sobre la cual se produce la prestación de servicios que se consideran necesarios para el desarrollo de fines productivos, personales, políticos y sociales.

La infraestructura física es aquel trabajo llevado a cabo por la actividad humana y que fuera dirigido por profesionales de la Arquitectura, Urbanistas e Ingeniería civil, que servirá de soporte para el desarrollo de otras actividades, siendo su funcionamiento muy necesario para la organización de la ciudad en cuestión.

## **Recurso Humano**

Se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Benéficos, Capacitación y Desarrollo y Operaciones.

Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como:

- Comunicación Organizacional
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Negociación
- Cultura
- Sistema de Administración de Recursos Humanos

### **Formales**

Nos referimos a los que define la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas.

En los grupos formales, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización. Los seis miembros de la tripulación de un avión son ejemplo de un grupo formal.

### **Informales**

Son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social. Tres empleados de diferentes departamentos que comen periódicamente juntos son un ejemplo de grupo informal.

## **Comunicación**

La comunicación comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa.

Vamos a llamar COMUNICACIÓN a todo lo que ocurre en la relación entre dos personas o más. O sea, tomamos como comunicación a lo que se dice y también a lo que no se dice con palabras, pero que encuentra su modo de expresión en la relación entre las personas.

La comunicación es el vehículo de relación que se establece entre las personas.

La comunicación se realiza a través de la palabra, los gestos, el cuerpo y muchas otras cosas más, a veces imperceptibles a primera vista. La comunicación debe estar al servicio de la relación con el cliente. La construcción de esta relación se apoya en el proceso de comunicación entre el cliente y los empleados de la empresa.

Todo lo que hacemos COMUNICA. Por esa razón, decimos que hay comunicación verbal, extra-verbal, y escrita.

Llamamos comunicación verbal a toda aquella que involucra claramente las expresiones habladas, los dichos, las formas de decir, los tonos de la voz y el ritmo de una conversación.

Y hablamos de comunicación extra-verbal para indicar todo aquello que si bien no es dicho con expresiones verbales, también forma parte de una comunicación, como puede ser la actitud corporal, los gestos, las miradas, la sonrisa, etcétera.

Cuando nos referimos a la comunicación escrita, nos referimos a todo aquello que comunicamos a los clientes a través de la escritura. Podemos incluir las cartas, los e-mails y hasta los textos publicitarios.

## **Verbal**

Es la que expresamos mediante el uso de la voz:

- Saludar al cliente con calidez.
- Ser precisos.
- No omitir ningún detalle, pensar antes de hablar.

Si deseamos establecer una buena comunicación verbal y construir una buena imagen de nuestra empresa el lenguaje a utilizar debe ser formal pero amigable; coloquial pero no chabacano.

Cuando proponemos que el lenguaje de comunicación con los clientes debe ser formal y coloquial, decimos que debemos hablarle al cliente con términos que él entienda, que lo hagan sentir familiarizado con el lenguaje que estamos utilizando, que le dé confianza en la relación.

Los tecnicismos, las palabras complejas de entender para el cliente, los términos que no le son conocidos lo pondrán en una actitud defensiva y desconfiada. El cliente puede sentir que le están hablando de cosas que no entiende y que tal vez lo quieran engañar.

Responder a estos parámetros de comunicación debe ser responsabilidad de todo el personal de la empresa; en todos los niveles de la empresa deben primar los mismos criterios, tanto para los directivos como para los Representantes de Atención al cliente.

## **Escrita**

La comunicación escrita, a diferencia de la oral, no está sometida a los conceptos de espacio y tiempo. La interacción entre el emisor y el receptor no es inmediata e, incluso, puede llegar a no producirse nunca, aunque aquello escrito perdure eternamente. Por otro lado, la comunicación escrita aumenta las posibilidades expresivas y la complejidad gramatical, sintáctica y léxica con respecto a la comunicación oral.

## **Oral**

La comunicación oral es aquella que se establece entre dos o más personas, tiene como medio de transmisión el aire y como código un idioma.

## **No verbal**

La comunicación es mucho más que las palabras que utilizamos; éstas, en realidad, constituyen un canal relativamente débil o menos impactante para dar y recibir mensajes.

### Componentes no verbales

La mirada:

Se define objetivamente como "el mirar a otra persona a los ojos, o de forma más general, a la mitad superior de la cara". La mirada mutua implica que se ha establecido "contacto ocular" con otra persona. Casi todas las interacciones de los seres humanos dependen de miradas recíprocas. Los significados y funciones de las pautas de mirada son múltiples:

- **Actitudes:** La gente que mira más es vista como más agradable, pero la forma extrema de mirada fija es vista como hostil y/o dominante. Ciertas secuencias de interacción tienen más significados: por ejemplo, ser el primero en dejar de mirar es señal de sumisión; la dilatación pupilar, señal de interés por el otro.
- **Expresión de emociones:** Mirar más intensifica la expresión de algunas emociones, como la ira, mientras que mirar menos intensifica otras, como la vergüenza.
- **Acompañamiento del habla:** La mirada se emplea, junto con la conversación, para sincronizar o comentar la palabra hablada. En general, si el oyente mira más, genera más respuesta por parte del que habla, y si el que habla más mira más, es visto como persuasivo y seguro.

## **Signos**

La lengua de señas, o lengua de signos, es una lengua natural de expresión y configuración gesto-espacial y percepción visual (o incluso táctil por ciertas personas con sordoceguera), gracias a la cual las personas sordas pueden establecer un canal de comunicación con su entorno social, ya sea conformado por otros individuos sordos o por cualquier persona que conozca la lengua de señas empleada.

Mientras que con el lenguaje oral la comunicación se establece en un canal vocal-auditivo, el lenguaje de señas lo hace por un canal gesto-viso-espacial.

### **Los gestos:**

Un gesto es cualquier acción que envía un estímulo visual a un observador. Para llegar a ser un gesto, un acto tiene que ser visto por algún otro y tiene que comunicar alguna información.

Los gestos son básicamente culturales. Las manos y, en menor grado, la cabeza y los pies, pueden producir una amplia variedad de gestos, que se emplean para una serie de propósitos diferentes.

Los gestos se constituyen en un segundo canal de comunicación; aquéllos que sean apropiados a las palabras que se dicen servirán para acentuar el mensaje añadiendo énfasis, franqueza y calor.

Los movimientos desinhibidos pueden sugerir también franqueza, confianza en uno mismo (salvo que fuera un gesto nervioso) y espontaneidad por parte del que habla.



## **2.5 HIPÓTESIS**

Formulación del problema

¿Cómo incide el Marketing de Servicios en la Atención al Cliente de la empresa CLINEPEL del cantón Pelileo?

Hipótesis

El Marketing de Servicios mejora la Atención al Cliente de la empresa CLINEPEL del cantón Pelileo.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

X= Marketing de Servicios (Cualitativa)

Y= Atención al Cliente (Cualitativa)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

De conformidad con el paradigma crítico propositivo anunciado en la fundamentación filosófica se utilizara el Enfoque Cualitativo que tiene relación directa entre sí, debido a que éste permite la descripción y detalle de las características fundamentales de las variables del problema objeto de estudio.

También, mediante la utilización del Enfoque Cualitativo se establece una mejor perspectiva del problema de investigación, puesto que se hace una contextualización de los inconvenientes que posee la empresa, lo que ayuda de manera directa a la identificación del mismo, y posteriormente permitirá la adecuada propuesta de una hipótesis que accederá a una posible solución del problema en cuestión.

El presente perfil de investigación utilizará dos modalidades de investigación, las mismas que se detallan a continuación:

## **Investigación Bibliográfica**

Para el desarrollo de esta investigación, obligatoriamente se deben consultar en: libros, Internet, tesis de grado, revistas especializadas, documentos y trabajos escritos que se han publicado a nivel nacional e internacional, sobre los distintos aspectos que tienen relación con el tema que se va a desarrollar, es así que se debe analizar minuciosamente los apoyos bibliográficos conocidos en el desarrollo de la investigación, permitiendo de esta manera la obtención de información secundaria que servirá de base para el desarrollo de la investigación.

## **Investigación de Campo**

Esta modalidad admite recolectar información primaria o de primera mano, puesto que accede a que el investigador tenga un contacto directo con la realidad misma de los hechos, estableciendo un mayor conocimiento sobre el problema que posee la organización.

Por lo cual es necesario la utilización de algunas técnicas como:

La observación directa, la misma que nos permite el análisis del comportamiento del cliente, así como del personal de la organización en sus áreas de trabajo, facilitando al investigador la información precisa e inherente a los inconvenientes de la empresa.

Otra técnica es la encuesta, que se aplicará a la muestra obtenida de la población de clientes de la organización, con el propósito de conocer las expectativas y necesidades de los mismos.

Además se requerirá de la aplicación de una entrevista dirigida al personal de la empresa, quienes nos proporcionarán de información representativa para proponer una solución al problema objeto de estudio.

### **3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente proyecto aplicará los siguientes tipos de investigación:

#### **Investigación Exploratoria**

La finalidad por la cual se realizará este tipo de investigación es, como su nombre lo indica, explorar, buscar e indagar sobre todo lo relacionado con el problema objeto de estudio, para tener una idea precisa del mismo.

Para llevar a cabo esta investigación, el investigador se pondrá en contacto con la realidad, y podrá identificar el problema a estudiarse, permitiéndole que con su conocimiento e indagación científica plantee y formule hipótesis para dar una posible solución al mismo.

#### **Investigación Descriptiva**

Se la realiza con el objeto de desarrollar y describir cómo incide el Marketing de Servicios en la Atención al Cliente de la empresa CLINEPEL del cantón Pelileo, midiendo los atributos del fenómeno descrito.

#### **Investigación Correlacional**

La investigación tiene como finalidad examinar la relación entre las variables, y a su vez permite medir estadísticamente la influencia de las variables, es decir; la consecuencia que tiene el Marketing de Servicios sobre la Atención del Cliente, para lo cual será necesario la aplicación del estadígrafo denominado Chi Cuadrado, que permitirá la comprobación de la hipótesis anteriormente señalada.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación identifica dos poblaciones, entre las cuales se mencionan:

Personal del Área de Atención al cliente: 10 personas

En virtud de que la población del Área de Atención al Cliente es reducida se trabajará con todos los elementos que la conforman, es decir con las diez personas inmersas en esta área.

En la empresa CLINEPEL se trabajara con los pacientes del periodo establecido anteriormente que son de 180, los cuales en su mayoría son clientes nuevos, a quienes se les aplicará una encuesta, para lo cual es necesario extraer una muestra de dicha población debido a que ésta es muy extensa y representaría en la pérdida innecesaria de recursos de la empresa. (Tabla 1)

<b>POBLACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>MUESTRA</b>
Pacientes	180	180
Personal	10	10

A los 180 clientes, se les aplicará la encuesta, con el propósito de extraer información verídica y precisa en relación al problema objeto de estudio.

### 3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: Marketing de Servicios (Tabla 2)

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Marketing de Servicios</p> <p>El marketing de servicios es una rama del marketing que se especializa en una categoría de los servicios, los cuales apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado.</p>	<p>Marketing</p> <p>Productos</p> <p>Servicio</p> <p>Necesidades</p>	<p>Mix</p> <p>Relacional</p> <p>Tangibles</p> <p>Intangibles</p> <p>Calidad</p> <p>Productividad</p> <p>Fisiológicas</p> <p>Seguridad</p>	<p>¿Qué estrategias se han formulado para atraer a los clientes potenciales?</p> <p>¿Existe una buena relación cliente - empresa?</p> <p>¿Cómo se encuentran las instalaciones de la Clínica?</p> <p>¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la atención brindada?</p> <p>¿El servicio ofrecido a los clientes es de calidad?</p> <p>¿Está preparado el personal para brindar un buen servicio al cliente?</p> <p>¿Ha recurrido a CLINEPEL en busca de servicios médicos?</p> <p>¿Fue oportuno el servicio brindado por parte de CLINEPEL?</p>	<p>Entrevista al personal de la empresa y encuestas</p>

3.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE: Atención al Cliente (Tabla 3)

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Atención al Cliente</p> <p>Es el conjunto de acciones encaminadas en una empresa para mantener relaciones duraderas con sus clientes o prospectos.</p>	<p>Acciones</p> <p>Relaciones</p> <p>Clientes</p>	<p>Servicio al Cliente</p> <p>Calidad del Servicio</p> <p>Emocional</p> <p>Operacional</p> <p>Actuales</p> <p>Potenciales</p>	<p>¿Encuentra usted satisfactorios los servicios prestados por CLINIPEL?</p> <p>¿Cuál es su motivación para elegir los servicios de CLINIPEL?</p> <p>¿Cuál es el número de clientes actuales de la empresa?</p>	<p>Encuesta a los clientes</p> <p>Entrevista al personal</p>

### 3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (Tabla 4)

<b>PREGUNTAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
1. ¿Para qué?	Mejorar el Servicio de la Atención al Cliente de la empresa CLINEPEL del cantón Pelileo.
2. ¿A qué persona o sujetos?	La información recopilada se obtendrá de los clientes que frecuentan esta institución.
3. ¿Sobre qué aspectos?	El aspecto más importante es sobre la Atención o trato adecuado al Cliente que busca un servicio médico en nuestra institución.
4. ¿Quién?	El Investigador.
5. ¿Cuándo?	En el tiempo estipulado de investigación
6. ¿Lugar de recolección de información?	La empresa
7. ¿Cuántas veces?	Las que sea necesarias.
8. ¿Qué técnica de recolección?	Observación y entrevista
9. ¿Con que?	Ficha de observación y Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Durante el tiempo de estudio

### 3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Para el procesamiento y análisis de la información, como primer paso se procederá a revisar si las encuestas entregadas a las muestras anteriormente mencionadas están debidamente llenas, con todas y cada una de las preguntas que lo conforman, respondidas y codificadas y en un orden coherente de fácil entendimiento para el encuestado.



Como segundo paso, la tabulación de los datos se realizará en forma manual utilizando la técnica de tabulación conocidas ya que se trata de procesar un número pequeño de datos.

Luego, como tercer paso se procederá a analizar los datos mediante la utilización del estadígrafo para investigaciones explicativas de pruebas paramétricas denominado Chi cuadrado. Su presentación será en forma tabular y gráfica, ya que presentan menor dificultad en su realización y mayor facilidad al momento de interpretar los resultados que arrojan.

Por último, la interpretación de los resultados se hará elaborando una síntesis de los mismos, para poder encontrar toda la información trascendente que ayudará a dar la posible solución al problema objeto de estudio.

## **CAPITULO IV**

### **4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

De los resultados obtenidos de las encuestas que estuvieron estructuradas por 10 preguntas las cuales nos ayudaran a medir el grado de respuesta por parte de los clientes de la empresa CLINEPEL del cantón Pelileo.

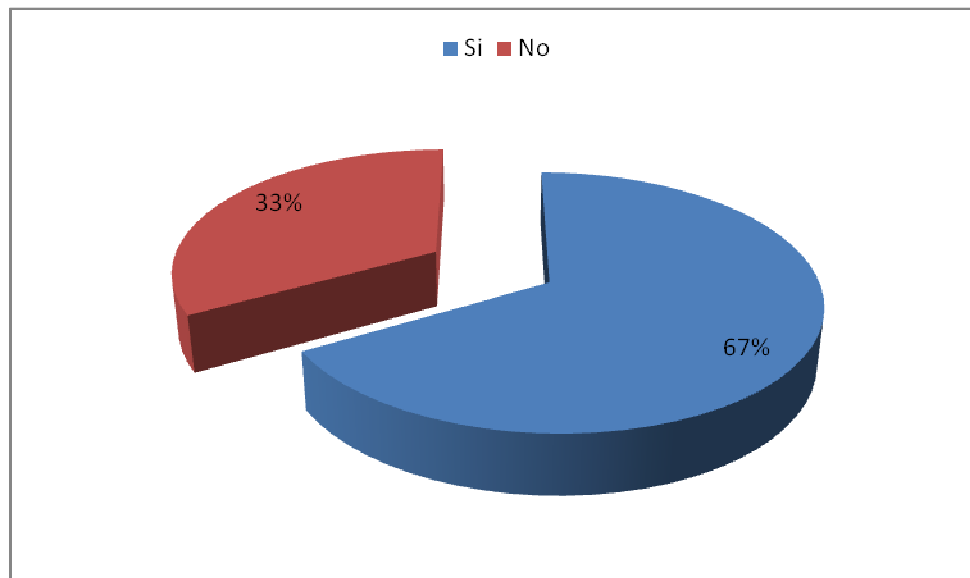
## 4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

### 1. ¿Es esta su primera vez como paciente en CLINEPEL

Tabla # 5

Datos	Encuestados	Porcentajes
Si	120	67%
No	60	33%
Total	180	100%

Gráfico # 3



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Clientes de CLINEPEL.

**Elaborado por:** Edgar Lisandro Carrasco Paredes.

### ANÁLISIS:

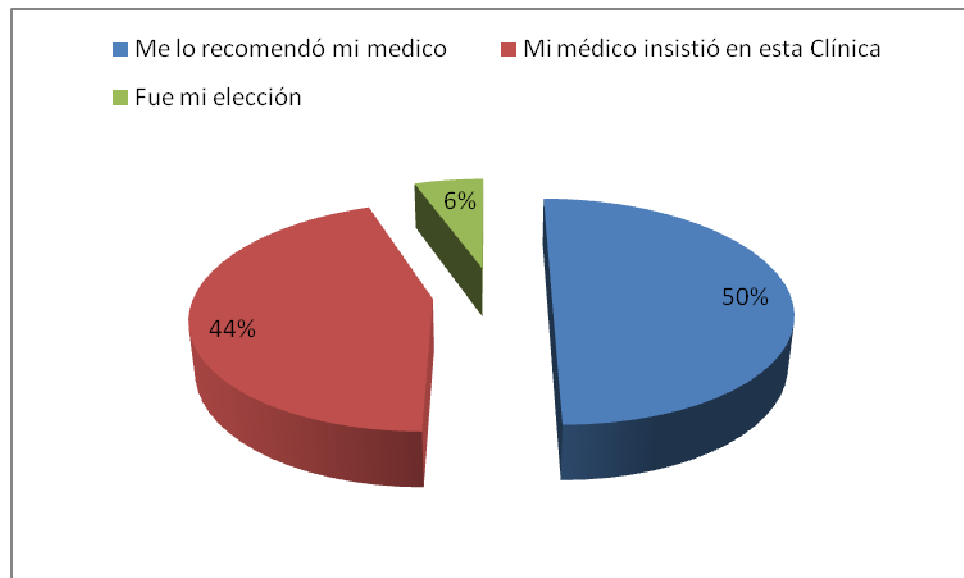
De los 180 clientes encuestados el 67% contestaron que si es su primera vez en la Clinica de Especialidades Pelileo, mientras el 33% responde que no.

## 2. ¿Por qué eligió CLINEPEL?

Tabla # 6

Datos	Encuestados	Porcentajes
Me lo recomendó mi medico	90	50%
Mi médico insistió en esta Clínica	80	44%
Fue mi elección	10	6%
Total	180	100%

Gráfico # 4



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Clientes de CLINEPEL.

**Elaborado por:** Edgar Lisandro Carrasco Paredes.

### ANÁLISIS:

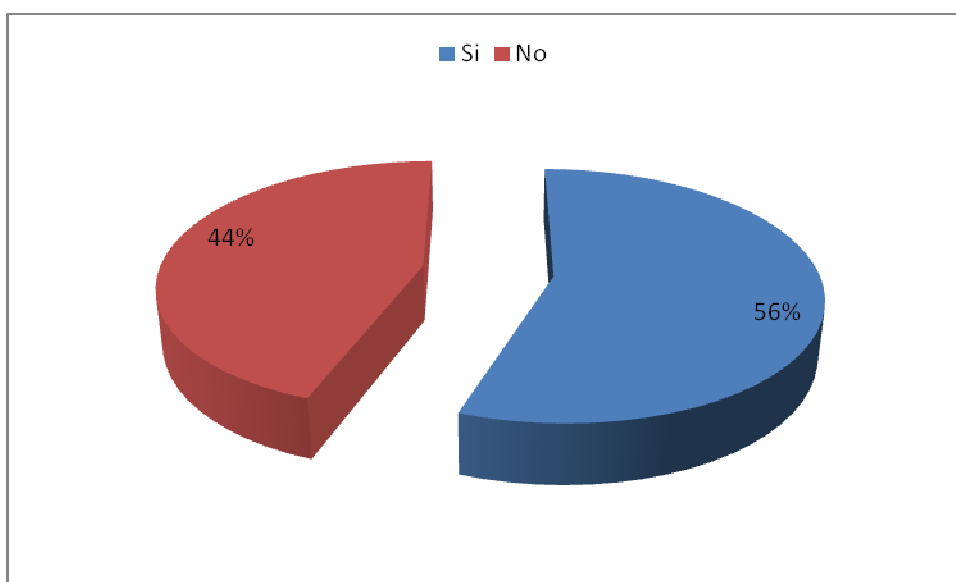
De los 180 clientes encuestados el 50% contestaron que su médico recomendó esta institución, el 44% contestaron que su médico insistió en la mencionada institución y el 6% eligió por su propia voluntad la Clínica de Especialidades Pelileo.

### 3. Es adecuado el servicio que CLINEPEL ofrece a los usuarios?

Tabla # 7

Datos	Encuestados	Porcentajes
Si	100	56%
No	80	44%
Total	180	100%

Gráfico # 5



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Clientes de CLINEPEL.

**Elaborado por:** Edgar Lisandro Carrasco Paredes.

#### ANÁLISIS:

De los 180 clientes encuestados el 56% contestaron que no están conforme con el servicio prestado por la institución, mientras que el 44% contestaron que sí están de acuerdo con el servicio prestado por dicha institución.

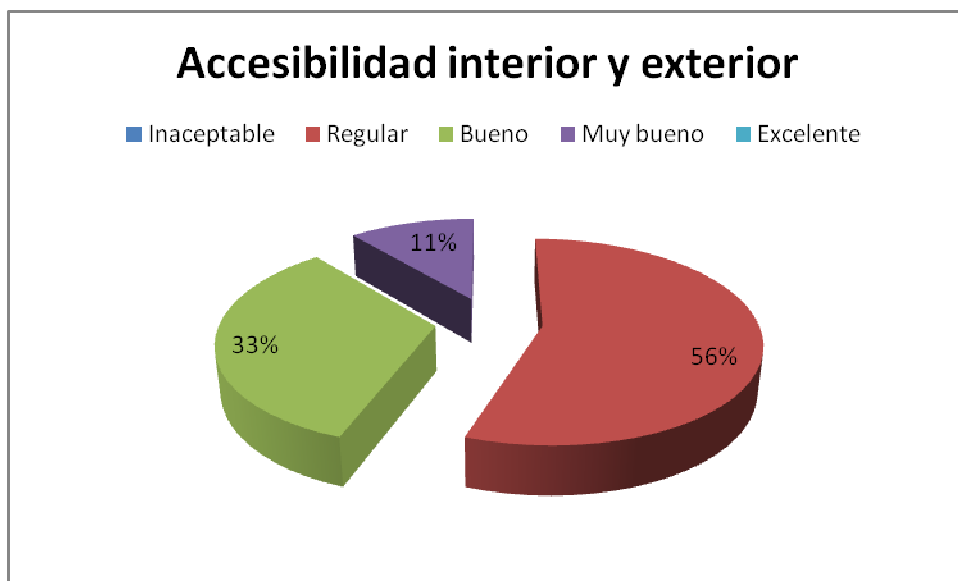
**4. Por favor, valore del 1 al 5 donde 1 es "inaceptable" y 5 es "Excelente" el estado de las instalaciones de la Clínica:**

**1 (Inaceptable)    2 (Regular)    3(Buena)    4(Muy buena)    5(Excelente)**

Tabla # 8

Valor	Inaceptable	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Total
Accesibilidad interior y exterior		100	60	20		180
Porcentaje		56%	33%	11%		100%

Gráfico # 6



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Clientes de CLINEPEL.

**Elaborado por:** Edgar Lisandro Carrasco Paredes.

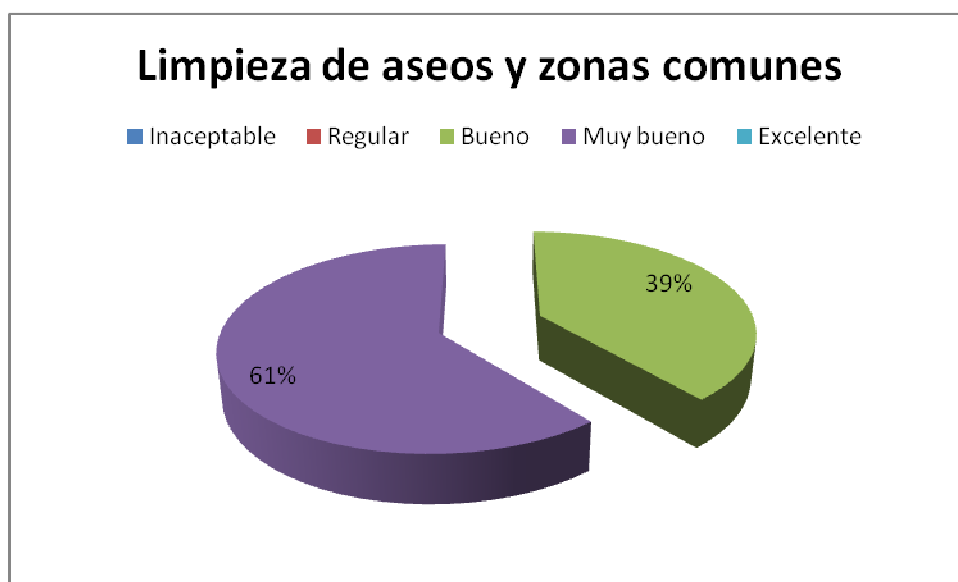
**ANÁLISIS:**

De los 180 clientes encuestados el 56% contestaron que la accesibilidad al interior y exterior es regular, mientras que el 33% consideran que es buena este factor y el 11% considera que es muy buena los factores antes mencionados de CLINEPEL.

Tabla # 8.1

Valor	Inaceptable	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Total
Limpieza de aseos y zonas comunes			70	110		180
Porcentaje			39%	61%		100%

Gráfico # 6.1



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Clientes de CLINEPEL.

**Elaborado por:** Edgar Lisandro Carrasco Paredes.

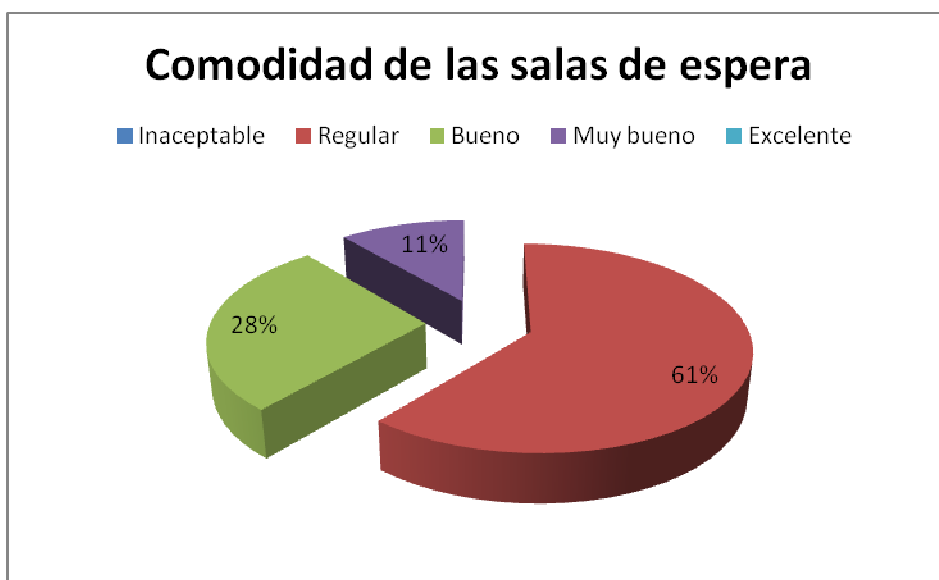
**ANÁLISIS:**

De los 180 clientes encuestados el 39% contestaron que la Limpieza de aseos y zonas comunes es bueno, mientras que el 61% consideran que es muy bueno este servicio prestado por CLINEPEL.

Tabla # 8.2

Valor	Inaceptable	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	encuestas
Comodidad de las salas de espera		110	50	20		180
Porcentaje		61%	28%	11%		100%

Gráfico # 6.2



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Clientes de CLINEPEL.

**Elaborado por:** Edgar Lisandro Carrasco Paredes.

**ANÁLISIS:**

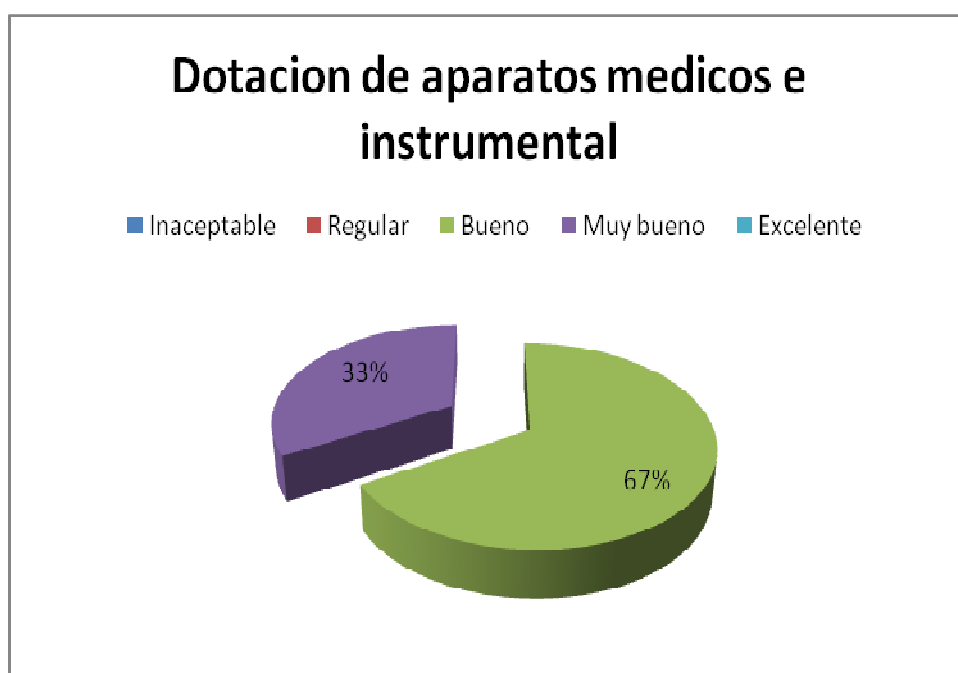
De los 180 clientes encuestados el 61% contestaron que la comodidad de las salas de espera es regular, mientras que el 28% consideran que es bueno este factor y el 11% considera que es muy bueno el factor antes mencionados de CLINEPEL.



Tabla # 8.3

Valor	Inaceptable	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	encuestas
Dotación de aparatos médicos e instrumental			120	60		180
Porcentaje			67%	33%		100%

Gráfico # 6.3



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Clientes de CLINEPEL.

**Elaborado por:** Edgar Lisandro Carrasco Paredes.

**ANÁLISIS:**

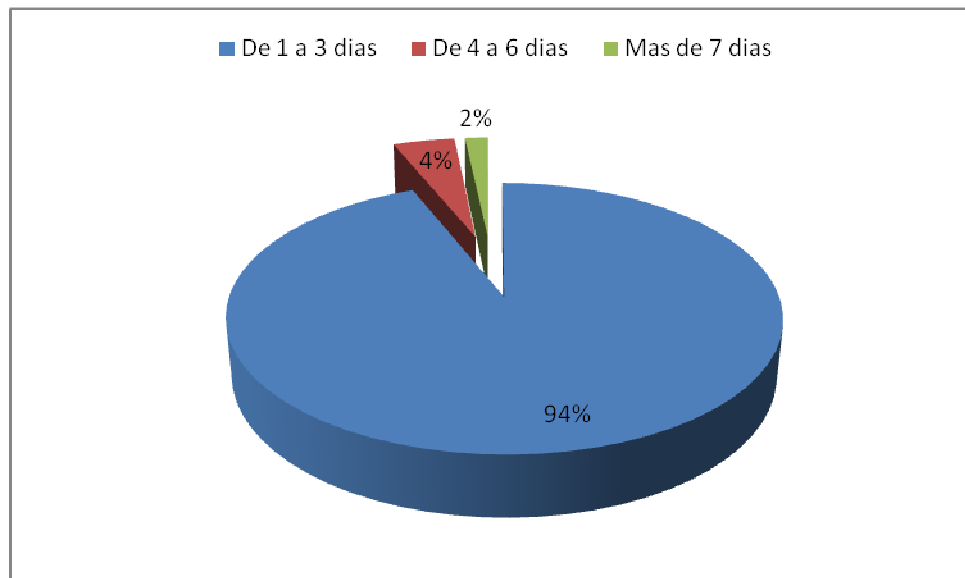
De los 180 clientes encuestados el 67% contestaron que la dotacion de aparatos medicos e intrumental es bueno, mientras que el 33% consideran que es muy bueno este factor de CLINEPEL.

## 5. ¿Cuántos días estuvo ingresado/a?

Tabla # 9

Datos	Encuestados	Porcentajes
De 1 a 3 días	169	94%
De 4 a 6 días	8	4%
Mas de 7 días	3	2%
Total	180	100%

Gráfico # 7



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Clientes de CLINEPEL.

**Elaborado por:** Edgar Lisandro Carrasco Paredes.

### ANÁLISIS:

De los 180 clientes encuestados el 94% contestaron que su estadia en CLINEPEL fue de 1 a 3 dias solamente, mientras que el 4% contestaron que su estadia fue de 4 a 6 dias y el 2% contestaron que su estadia fue más de 7 dias.

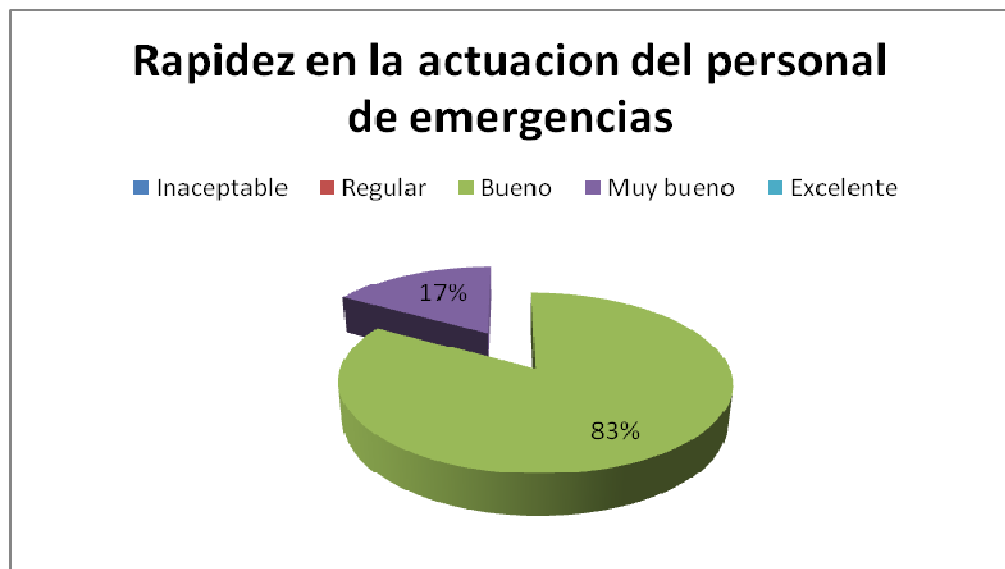
**6. Por favor, valore del 1 al 5 donde 1 es "inaceptable" y 5 es "Excelente" el servicio de Emergencias (sólo si ha utilizado este servicio):**

**1 (Inaceptable)    2 (Regular)    3(Bueno)    4(Muy bueno)    5(Excelente)**

Tabla # 10

Valor	Inaceptable	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Total
Rapidez en la actuación del personal de emergencias			150	30		180
Porcentaje			83%	17%		100%

Gráfico # 8



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Clientes de CLINEPEL.

**Elaborado por:** Edgar Lisandro Carrasco Paredes.

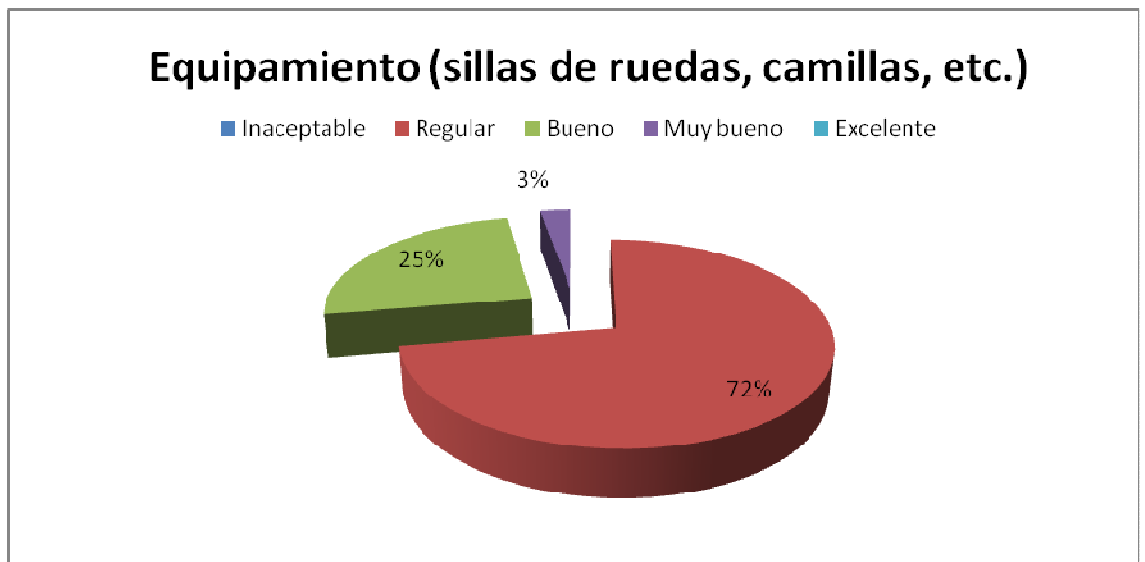
**ANÁLISIS:**

De los 180 clientes encuestados el 83% contestaron que la rapidez en la actuación del personal de emergencias fue buena, mientras que el 17% consideran que este factor es muy bueno en CLINEPEL.

Tabla # 10.1

Valor	Inaceptable	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	encuestas
Equipamiento (sillas de ruedas, camillas, etc.)		130	45	5		180
Porcentaje		72%	25%	3%		100%

Gráfico # 8.1



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Clientes de CLINEPEL.

**Elaborado por:** Edgar Lisandro Carrasco Paredes.

### ANÁLISIS:

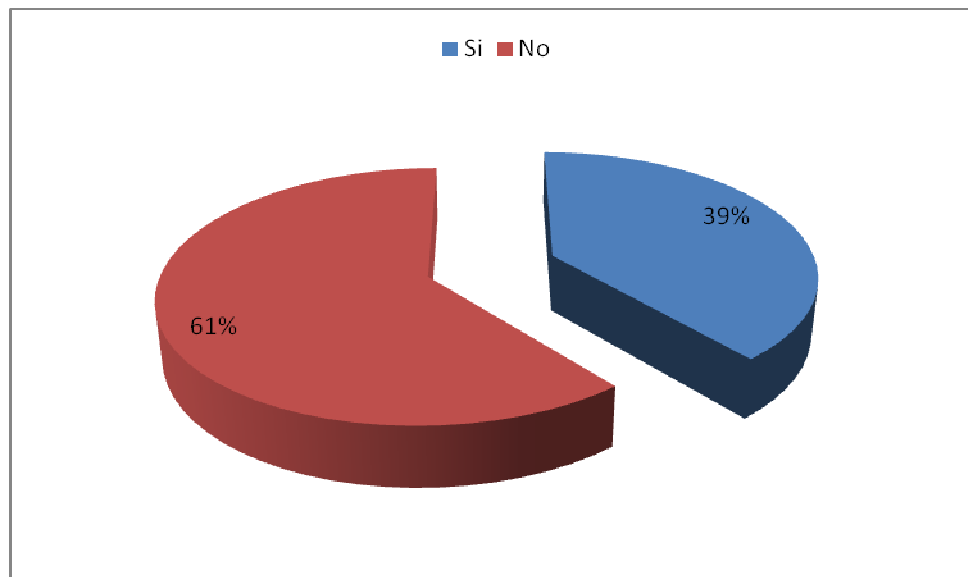
De los 180 clientes encuestados el 72% contestaron que el equipamiento (sillas de ruedas, camillas, etc) es regular, mientras que el 25% consideran que son buenos estos elementos y el 3% considera que son muy buenos.

**7. ¿Está de acuerdo con la atención brindada por la empresa CLINEPEL al momento de la prestación del servicio?**

Tabla # 11

Datos	Encuestados	Porcentajes
Si	70	39%
No	110	61%
Total	180	100%

Gráfico # 9



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Clientes de CLINEPEL.

**Elaborado por:** Edgar Lisandro Carrasco Paredes.

**ANÁLISIS:**

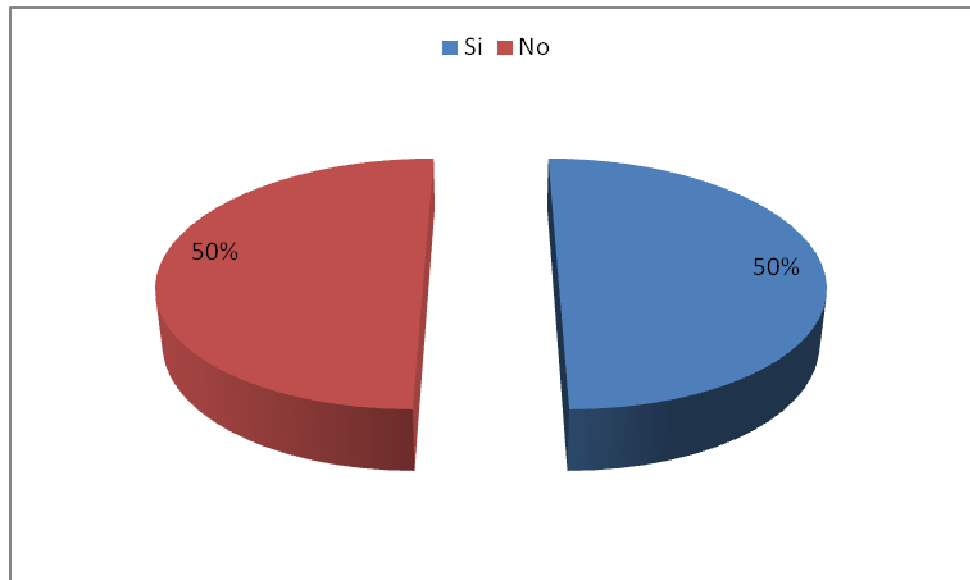
De los 180 clientes encuestados el 39% contestaron que si estan de acuerdo con la Atencion brindada por la instuticion, mientras que el 61% contestaron que no estan conforme con la Atencion brindada por CLINEPEL.

## 8. ¿Tiene intención de volver a esta Clínica?

Tabla # 12

Datos	Encuestados	Porcentajes
Si	90	50%
No	90	50%
Total	180	100%

Gráfico # 10



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Clientes de CLINEPEL.

**Elaborado por:** Edgar Lisandro Carrasco Paredes.

### ANÁLISIS:

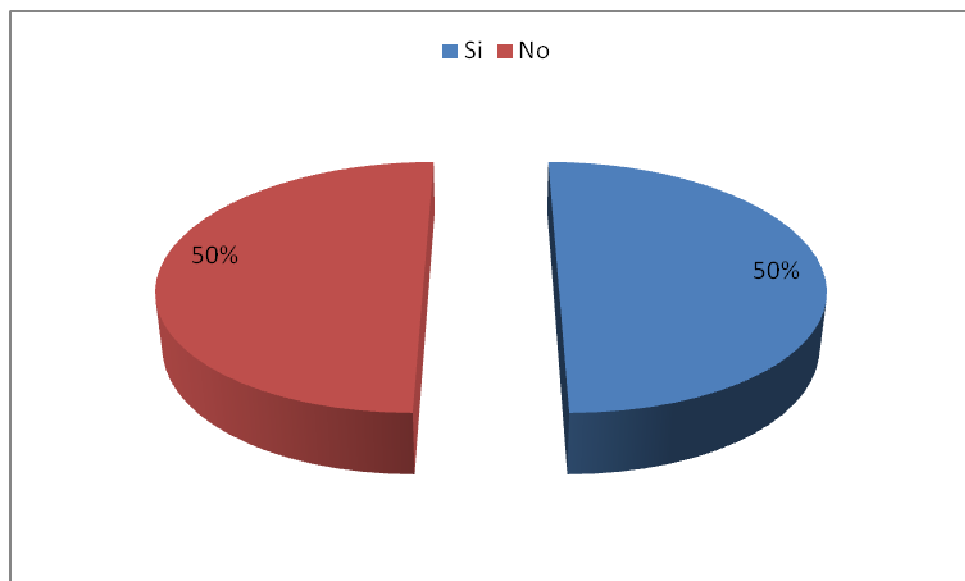
De los 180 clientes encuestados el 50% contestaron que si volveran a requerir de los servicios que presta CLINEPEL, mientras que el 50% consideran que no volverian a la institucion antes mencionada.

## 9. ¿Recomendaría esta Clínica a otras personas?

Tabla # 13

Datos	Encuestados	Porcentajes
Si	90	50%
No	90	50%
Total	180	100%

Gráfico # 11



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Clientes de CLINEPEL.

**Elaborado por:** Edgar Lisandro Carrasco Paredes.

### ANÁLISIS:

De los 180 clientes encuestados el 50% contestaron que si recomendarían la Clínica de Especialidades Pelileo, mientras que el 50% contestaron que no recomendarían la institución antes mencionada.

10. Observaciones y sugerencias:

FECHA DE APLICACIÓN:

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: Edgar Carrasco

### 4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes de CLINEPEL se obtuvo lo siguiente:

#### 4.3.1 Modelo Lógico

**H<sub>0</sub>:** El Marketing de Servicios no mejora la Atención al Cliente de la empresa CLINEPEL del cantón Pelileo.

**H<sub>1</sub>:** El Marketing de Servicios si mejora la Atención al Cliente de la empresa CLINEPEL del cantón Pelileo.

#### 4.3.2 Combinación de Frecuencias

Tabla # 14

##### VALORES REALES

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
SERVICIOS PRESTADOS	100	80	180
ATENCION AL CLIENTE	70	110	180
TOTAL	170	190	360

$$f_e = \frac{(\text{Total o marginal de renglon})(\text{total o marginal de columna})}{N}$$

##### FRECUENCIA ESPERADA

POBLACION	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
SERVICIOS PRESTADOS	85,0	95,0
ATENCION AL CLIENTE	85,0	95,0



Tabla # 15

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente formula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
CLIENTES EXTERNOS / SI	100	85,0	15,0	225,00	2,65
CLIENTES EXTERNOS / NO	80	95,0	-15,0	225,00	2,37
CLIENTES EXTERNOS / SI	70	85,0	-15,0	225,00	2,65
CLIENTES EXTERNOS / NO	110	95,0	15,0	225,00	2,37

$$X^2 = 10,03$$

**Grado de libertad = (Renglon - 1)(columna - 1)**

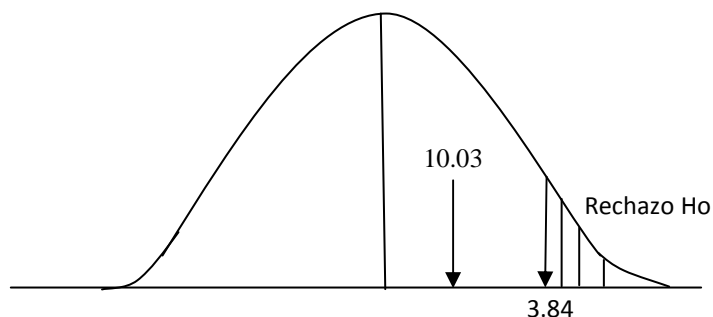
$$Gl = (r-1)(c-1)$$

$$Gl = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$Gl = 1$$

En la verificación e hipótesis se utilizó la fórmula del JI CUADRADO ( $x^2$ ), esta fórmula estadística nos brindara la posibilidad de aceptar o rechazar la hipótesis nula. (Ho). Gráfico # 12

#### REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL JI CUADRADO



**Fuente:** Encuestas realizadas a los Clientes de CLINEPEL.

**Elaborado por:** Edgar Lisandro Carrasco Paredes.

En la formula se obtiene como Chi cuadrado el valor de 10,03; con el grado de libertad de 1, por esta razón se acepta la hipótesis alterna, es decir:

**El Marketing de Servicios si mejora la Atención al Cliente de la empresa CLINEPEL del cantón Pelileo.**

Como consecuencia la hipótesis nula es rechazada.

**El Marketing de Servicios no mejora la Atención al Cliente de la empresa CLINEPEL del cantón Pelileo.**

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1.- Conclusiones.**

Luego de haber realizado la presente investigación se pudieron obtener las siguientes conclusiones:

- Se concluye que la mayor parte de los usuarios de CLINEPEL no están conformes con el servicio prestado por parte de esta institución, las falencias son varias y esto hace que los clientes puedan optar por otra institución de salud y la empresa pierde competitividad.
- Se pudo resaltar que los clientes están conformes con la rapidez en la actuación del personal de emergencias, sin embargo el trato al cliente no es personalizado y en muchas circunstancias no es el adecuado al ser una casa de salud privada.

- Se logro indentificar el grado de indecision por parte de los clientes al momento de volver o no a CLINEPEL, por los inconvenientes que han encontrado al momento de la Atencion recibida por parte del personal.
- Se obtuvo que los clientes tienen una gran incertidumbre de recomendar esta casa de salud, por la carencia de valores del personal de la institucion, lo cual no contribuye a la buena recuperaci3n de sus clientes, y sobre todo no brinda un trato de excelencia.
- Se pudo destacar que la mayoria de usuarios de CLINEPEL son pacientes que requirieron de los servicios de profesionales de la salud, los cuales a su vez son socios de la institucion antes mencionada, otros m3dicos del canton Pelileo que conocen como trabaja la clinica recomiendan a sus clientes recurrir a los servicios que presta en beneficio de la recuperacion de la salud de los distintos pacientes.

## **5.2.- Recomendaciones.**

Entre las recomendaciones que se pueden dar para mejorar los servicios prestados por la Clínica de Especialidades Pelileo:

- Se debe implementar estrategias de servicio en las cuales el personal tenga claro sus responsabilidades y funciones, diagramar una politica de atencion al cliente que sea personalizada y que el cliente sienta que esta siendo tratado de la mejor manera.
- Implementar cursos de capacitacion permanente al personal sobre el adecuado trato a los clientes, mejorar las vias de comunicacion entre los clientes y el personal que labora en CLINEPEL buscando siempre el el bienestar comun de ambas partes.

- Establecer estrategias de posicionamiento para que CLINEPEL se consolide como una empresa firme dentro del mercado donde los clientes puedan depositar toda su confianza en beneficio de recuperar su salud, instruir al personal sobre el trato a los clientes con valores morales, sin dejar de lado el espíritu de solidaridad y respeto por la vida.
- Implementar estrategias de publicidad para que la imagen de CLINEPEL sea fuerte, con lo cual los clientes puedan recomendar sobre los servicios que presta, es importante desarrollar la imagen corporativa ya que teniendo delineados los valores, la misión y visión claras y transparentes se podrá crear un vínculo de confianza y mucho dependerá de la actitud positiva del personal. Ya que la mejor publicidad que puede tener la empresa es la recomendación.
- Se debe realizar estrategias de producto con lo cual se podrá dar a conocer los distintos servicios que presta CLINEPEL para la recuperación de la salud de los distintos pacientes, también se dará a conocer a los médicos que laboran en el cantón sobre los descuentos especiales y porcentajes que recibirán por cada paciente que ellos ingresen a dicha casa de salud.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Datos Informativos.**

##### **Título**

Implementación de un Plan de Capacitación al Recurso Humano para mejorar la Atención a los Cliente de la empresa CLINEPEL del cantón Pelileo.

##### **Institución Ejecutora**

Clínica de Especialidades Pelileo.

##### **Beneficiarios**

Clientes internos y externos de la institución de salud CLINEPEL

## **Ubicación**

Juan Montalvo s/n y Padre Chacón

## **Tiempo estimado para la ejecución:**

**Inicio:** Abril 2010

**Fin:** Mayo 2011

## **Equipo técnico responsable**

Talento Humano de CLINEPEL.

## **Costo**

El costo estimado para la realización de este proyecto es de \$ 3000 dólares.

## **6.2. Antecedentes de la Propuesta.**

En el plan de trabajo de investigación titulado: “Implementación de Estrategias de Marketing de Servicios para mejorar la Atención al Cliente de la empresa CLINEPEL del cantón Pelileo” durante el período Abril – Agosto 2010 se pudo determinar que la falencia en la Atención al Cliente por parte del personal que labora en la institución con un porcentaje del 67% de inconformidad de los usuarios.

Los elementos que afectan a la atención a los clientes de la empresa CLINEPEL fueron los siguientes: la falta de Capacitación al Personal, la carencia de valores por parte de los empleados, y la falta de comunicación en la consecución de los distintos objetivos en beneficio de la institución.

La retención de clientes fijos y potenciales clientes consiste un adecuado trato personalizado a cada uno de los usuarios por parte del personal de enfermería, evitando así la inconformidad de los clientes, los cuales pueden buscar otra institución de salud en la cual depositen su confianza y esperanza.

El mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje sencillo que pueda entender, nos garantizará que cada usuario confíe en nuestro servicio, la confianza es la mejor herramienta para entablar una relación duradera entre el cliente y la empresa brindando un Servicio de Calidad.

Debemos tener siempre presente que un buen trato a los clientes nos hará crecer en beneficio de nuestra comunidad y a su vez nos hará una institución competitiva dentro del cantón Pelileo.

### **6.3 Justificación.**

El interés en la elaboración de este proyecto sobre el Marketing de Servicios y su incidencia en la Atención al Cliente de la empresa CLINEPEL, radica en dar a conocer al talento humano que día a día esta en contacto directo con los usuarios, que la falta de la Atención al Cliente está provocando una pérdida de los usuarios que requieren de los servicios prestados por la institución, la corrección de este factor podrá erradicar este fenómeno perjudicial para CLINEPEL.

Es importante el desarrollo de estas charlas de capacitación en el adecuado trato a los clientes por el alto porcentaje de inconformidad por los distintos usuarios que han requerido de los servicios de CLINEPEL.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.



La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

La información que recibirán las personas en cargadas de enfermería como también el resto del personal ayudará a darse cuenta que los clientes son los principales afectados con un trato descortés por parte del talento humano de la institución, con lo cual se podrá prevenir estos malos entendidos en beneficio del ambiente de trabajo de la institución.

## **6.4 Objetivos.**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan de Capacitación, utilizando el Marketing de Servicios, para aportar con soluciones sobre el problema de la Atención al Cliente, mediante la implementación de valores y capacitación sobre un adecuado trato al cliente, logrando así captar clientes dentro de un mercado cada vez más competitivo y con ello mejorar el trato al Cliente de la empresa CLINEPEL del cantón Pelileo.

#### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la Institución.
- Tratar de forma profesional los diferentes tipos de Clientes y sus circunstancias propias.

#### **6.5 Análisis de Factibilidad**

El programa de implementación de estrategias de marketing en la Atención al Cliente reúne todas las expectativas para disminuir de alguna manera el inadecuado trato a los clientes, ya que cuenta con los recursos tanto humanos, económicos e institucionales que son necesarios para su ejecución.

##### **Factibilidad Organizacional**

La factibilidad es un medio adecuado de solución para la empresa que requiere cambiar los estándares en los cuales se han ido manejando el personal de enfermería con respecto al trato los clientes, y han sugeridos cambios drásticos para tratar de retener y a su vez poder ganar campo competitivo en la prestación de los servicios básicos de salud.

##### **Factibilidad económica-financiera**

La institución cuenta con el respaldo de la junta de accionistas, el dinero requerido por parte de los organizadores de estas capacitaciones y la implementación de las estrategias estará totalmente cubierta por la Clínica, la institución buscara obtener benéficos en la atención al cliente y así consolidarse como una empresa de total confianza para el usuario con un trato cálido a los mismos.

## **Factibilidad socio - cultural**

En la actualidad la sociedad nos exige un trato cordial, amable, en remuneración al pago por los distintos servicios que requieren en beneficio personal, el principal servicio es un trato personalizado, dar información oportuna y clara, con ello el bienestar de los clientes se verá reflejado en su fidelidad por la institución

## **6.6 Fundamentación**

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Sus características son:

1. Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
2. Establece un marco de referencia a toda la organización.
3. Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
4. Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
5. Su parámetro es la eficiencia.

Cuando nos referimos al proceso de planeación, hablamos de un procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; de la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados, asociado a un proceso racional.

En otras palabras, a pesar de lo que se diga en contra, la planeación en lo general y más específicamente la planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar, entonces, aclaremos lo que ha sido la planeación estratégica para las organizaciones:

- La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.
- Aunque el concepto de planeación estratégica y su aplicación han cambiado con el paso del tiempo, la idea de "Organización y Negocio" como parte inicial del proceso de planeación, se transformó en "Misión", los conceptos de "Objetivos, Estrategias y Tácticas" se observan ahora como las consecuencias operativas de la "Misión" y la formulación del plan estratégico se ha hecho cada vez más complejo.
- La estrategia vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos.

La clasificación hecha por Mintzberg de las estrategias definidas como genéricas, agrupadas en cinco apartados:

1. La ubicación del negocio medular que incluye las estrategias en las etapas de operación y las industriales.

2. La diferenciación del negocio medular que contiene las estrategias para las áreas funcionales, las de diferenciación de precios, imagen, calidad, diseño, apoyo a la diferenciación y la no-diferenciación. Las estrategias de alcance sin segmentación, las de segmentación por nicho y de fabricación por pedido.
3. La elaboración del negocio medular con estrategias de penetración, desarrollo de mercado, expansión geográfica y de desarrollo de productos.
4. La ampliación del negocio medular con estrategias de cadena de integración, diversificación, entrada y control, así como combinadas de integración - diversificación y de retirada.
5. La reconsideración del negocio medular con las estrategias de redefinición del negocio, recombicación del negocio y reubicación medular.

La mezcla de medidas estratégicas adoptadas por la organización, podrá ser de cualquier tipo, pero para ser exitosa deberá tomar en cuenta su especificidad temporal y espacial.

## **MISIÓN**

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

## **Características de una misión**

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

## **Elementos que complementan la Misión**

Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

**Visión:** Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.

**Valores:** En la misión también deben estar involucrados los valores y principios que tienen las empresas, para que todo aquel que tenga algo que ver con la organización (trabajadores, competidores, clientes, etc.) sepa las características de la misma.

## **Tipos de Misión**

**Misiones muy amplias:** Este tipo permite dejar unos márgenes de actuación muy flexibles a la empresa, lo que puede ocasionar confusión, porque los miembros de la empresa no tiene muy claro la visión de la organización.

**Misiones muy estrechas:** el limitar la capacidad de desarrollo a futuro de la organización, permite que ésta se centre en una sola dirección, evitando confusiones.

## **La importancia de la misión**

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente por que permite:

Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

Da la oportunidad de que la empresa conozca cuales son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.

Aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.

La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.

Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

## **Como identificar la misión de su empresa**

Existen una serie de aspectos que le pueden ayudar a identificar la misión de su compañía, tales como:

Campo de actividad: especificando los negocios en los cuales se centrara la actividad de la empresa, identificando y analizando los productos y mercado de la organización.

Capacidades que están a disposición de la empresa o pueden llegar a estarlo. A través de los recursos y capacidades con los que cuenta la organización se puede saber qué ventajas competitivas se pueden alcanzar.

En los casos en que la empresa cuenta con varios productos que comercializar y en diferentes mercados, es más complicado identificar cual es la misión, por lo tanto hay que desarrollar recursos y capacidades centrándose en los factores de éxito de cada mercado.

## **VISIÓN**

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.



## **Importancia de la visión**

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

## **Ventajas que tiene el establecer una visión**

+ Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.

+ Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.

+ Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

## **El propósito estratégico como parte de la visión**

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

Las características esenciales del propósito estratégico son:

- Plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la compañía a un éxito total.
- Tener una visión estable, si modificaciones.
- Todos hacia una misma visión: cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión.

Para ello desarrollarán todos los esfuerzos que estén a su alcance, compartiendo momentos de euforia y de crisis.

### **Como se realiza la visión de una empresa**

El contestar estas preguntas le puede orientar para definir la visión de su empresa.

-¿Cómo será las alternativas de calidad cuando haya alcanzado su madurez en 8 años?

-¿Cuáles serán los principales servicios que ofrezca una vez implementado la propuesta?

-¿Quiénes trabajarán en la empresa en base a competencias?

-¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa dentro de 8 años?

-¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que utilizan el servicio de CLINEPEL?

## **VALORES INSTITUCIONALES**

La administración, de carácter eminentemente social, se rige por una serie de valores que le proporcionan no sólo una validez moral ante la población, sino también información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad.

Los valores institucionales de la administración son:

Sociales: Estos son los más importantes, ya que contribuyen al bienestar de la sociedad a través de:

El mejoramiento de la Calidad y Precio del Servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades reales del ser humano.

El mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.

El cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener a los gobiernos locales y federales.

Evitar la competencia desleal.

La promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.

Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

Organizacionales: Aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social, y que tienden a:

Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.

Optimizar la coordinación de recursos.

Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.

Conciliar intereses entre los diferentes miembros del grupo social.

Económicos: Son los que se orientan a la obtención de beneficios económicos y que puede ser:

Generando riqueza

Maximizando la obtención de utilidades.

Manejando adecuadamente los recursos financieros.

Propiciando el desarrollo económico del grupo social.

Promoviendo la inversión.

## **POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

Las políticas representan guías para los miembros del ente u órgano en el cumplimiento de su labor; en otras palabras, son pautas que establecen parámetros para tomar decisiones y son lineamientos generales para el comportamiento organizacional.

En el nivel estratégico, las políticas generalmente establecen premisas amplias y restricciones dentro de las cuales tienen lugar las actividades posteriores a la planeación.

Las políticas son normas que condicionan la forma como tienen que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias.

Política de calidad- Crear e implantar proyectos y acciones estratégicas que aseguren la calidad de la gestión institucional y particularmente de sus servicios, aumentando la satisfacción de los clientes internos y externos que acceden a éstos.

Política de higiene y seguridad ocupacional- Proporcionar a todos los colaboradores de la institución, condiciones de trabajos seguros y saludables, preservando de esta manera los recursos humanos organizacionales.

Política para el desarrollo tecnológico de la información- Propiciar el desarrollo tecnológico de la información a fin de satisfacer los requerimientos del Instituto y de sus clientes internos y externos, aprovechando al máximo la tecnología disponible o emergente en los ámbitos nacional e internacional.

Política para la gestión del riesgo institucional- Procurar de manera continua e integrada la gestión de riesgos en todos los procesos institucionales y la constitución de un marco de trabajo sistematizado y estandarizado, permanente, proactivo y sustentable, que establezca el contexto organizacional y facilite la identificación, el análisis, la evaluación, el tratamiento, la comunicación y el monitoreo en curso de los riesgos institucionales.

## **POLÍTICAS DE CALIDAD**

En las empresas existen Políticas de Calidad muy extensas y complicadas, en otras son tan breves que no se alcanza a comprender el contenido.

En este capítulo mostraremos en 4 breves pasos la esencia de la estructura de una Política de Calidad y la información mínima que debe de contener, buscando la facilidad de entendimiento y despertando el interés de todo el personal de la Organización.

La Política de Calidad de una empresa es un documento auditable ya sea por los auditores internos de la empresa o por externos en busca de una certificación , inclusive por el cliente, por este motivo este documento debe ser entendido no aprendido a todos los niveles , desde el personal operario / operador hasta los altos mandos (directores, gerentes , etc.)

Una Política de Calidad yo la ejemplifico como una "carta de presentación de la empresa" donde expongo los puntos que requiero dar a conocer de mi empresa, ¿a qué me dedico?, ¿qué quiero lograr?, ¿bajo que método trabajo?, ¿Cómo lo quiero lograr?

Estas 4 preguntas son la estructura que debe de llevar mi carta de presentación ante el cliente, el cual al leer estos 4 puntos va a tener una idea muy clara de la empresa a la que está a punto de comprar productos o servicios

Existen 4 pasos esenciales para lograr un fácil entendimiento y estructuración de una política de calidad.

1 ¿A QUÉ NOS DEDICAMOS? (¿a qué me dedico?) Como primer punto se requiere una clara explicación del giro y dedicación de la empresa. Esto es muy esencial aunque parezca que no.

2. **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE-** (¿Qué quiero lograr?) La satisfacción del cliente es la esencia de toda organización, un cliente satisfecho permite el crecimiento y ampliación de los beneficios de la empresa, promocionándose mediante el "efecto de ondas", un cliente satisfecho le comenta de tu buen servicio de 5 a 10 personas, pero cuidado, uno insatisfecho le comenta de tu mal servicio de 10 a 20 gentes los cuales comentarán lo mismo a otras.

3. **NORMA DE APLICACION** (¿Bajo qué método trabajo?) Se recomienda mencionar la norma de aplicación que esté usando la empresa para promocionar sus logros y métodos de trabajo.

4. **MEJORA CONTINUA:** Es importante mencionar que se trabaja mediante un proceso denominado mejora continua, la mejora continua es crecer y mejorar pero de forma imparable, el estancamiento no permite nunca la mejora continua.

#### **ESTRATEGIA FUNCIONAL:**

“La estrategia funcional es aquella que define ¿CÓMO? Se deben de hacer las cosas”  
Mientras que la Estrategia Corporativa y la de Negocio definen la parte de la estrategia más cercana al, ¿que hacer? ¿Cuándo competir? ¿Dónde competir? , la estrategia funcional es la más cercana a como hay que hacer las cosas, a como se deben utilizar y aplicar los recursos.

La estrategia funcional es cercana a la definición de procesos y acciones. Las compañías descuidan la parte funcional de la estrategia, históricamente se le ha dado siempre mucha más importancia a definir ¿QUÉ? Queremos hacer, pero hay que darse cuenta que la Estrategia funcional es tan o más importante que la corporativa o la de negocio.

Debemos definir, usar y aplicar correctamente nuestros recursos según la estrategia corporativa y de negocio, si la estrategia funcional no está bien definida y alineada con las Estrategia Corporativa y de negocio nuestra empresa seguro que no saldrá adelante.

Por definición los principales tipos de estrategia funcional son:

- Estrategias de producción.
- Estrategias de I+D.
- Estrategias de Financiación.
- Estrategias de Recursos Humanos
- Estrategias de Comercialización.

## **ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO**

A este nivel se trata de considerar la empresa en relación con su entorno, plantándose en que actividades se quiere participar y cual es la combinación más apropiada de estas.

En este primer nivel de actividad cobran mayor importancia relativa el ámbito de actividad y las capacidades distintivas, al tratarse de acotar el ámbito de actividad de la empresa y asignar las capacidades entre los distintos negocios que configuran el ámbito.

El cuarto componente (sinergia) se entiende entonces como la búsqueda del efecto sinérgico resultante de la integración adecuada y complementariedad de las distintas actividades; en efecto, es fundamental poner el énfasis en la complementariedad y el esfuerzo mutuo de las actividades elegidas, así como el peso específico de cada una en la cartera y el consiguiente reparto de recursos y competencias.



## **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Concretamente, la capacitación:

- busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo,
- en función de las necesidades de la empresa,
- en un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos.

Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa.

El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

## **DONDE APLICAR LA CAPACITACIÓN**

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

### **a) Inducción**

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

### **b) Entrenamiento:**

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo.

La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

### **c) Formación básica:**

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.

#### **d) Desarrollo de Jefes**

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas.

En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización.

El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros.

#### **LA CAPACITACIÓN COMO INVERSIÓN**

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

## **BENEFICIOS DE CAPACITAR**

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado.

Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena.

Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos que llegaron para quedarse.

Beneficios de la capacitación de los empleados

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas.

Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

Eleva la moral de la fuerza de trabajo.

Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.

Crea mejor imagen.

Mejora la relación jefes-subordinados.

Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.

Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.

Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

Ayuda a mantener bajos los costos.

Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.

Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.

Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

Permite el logro de metas individuales.

Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.

Ayuda en la orientación de nuevos empleados.

Proporciona información sobre disposiciones oficiales.

Hace viables las políticas de la organización.

Alienta la cohesión de grupos.

Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.

Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

### **Evaluación de desempeño:**

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

Observación:

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Cuestionarios:

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

Solicitud de supervisores y gerentes:

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

**Entrevistas con supervisores y gerentes:**

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

Reuniones interdepartamentales:

Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados:

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación de trabajo:

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevista de salida:

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento mas apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

Análisis de cargos:

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).



Indicadores a priori:

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles.

Los indicadores a priori son:

Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.

Reducción del número de empleado.

Cambio de métodos y procesos de trabajo.

Sustituciones o movimiento de personal.

Faltas, licencias y vacaciones del personal.

Expansión de los servicios.

Modernización de maquinarias y equipos.

Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a posteriori:

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnostico de capacitación.

a. Problemas de producción:

Calidad inadecuada de la producción.

Baja productividad.

Averías frecuentes en equipos e instalaciones.

Comunicaciones defectuosas.

Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.

Gastos excesivos en el mantenimiento de maquinas y equipos.

Exceso de errores y desperdicios.

Elevado número de accidentes.

b. Problemas de personal:

Relaciones deficientes entre el personal.

Número excesivo de quejas.

Poco o ningún interés por el trabajo.

Falta de cooperación.

Faltas y sustituciones en demasía.

Errores en la ejecución de órdenes.

Dificultades en la obtención de buenos elementos.

Segundo paso: Programación de la capacitación

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas.

Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

¿Cuál es la necesidad?

¿Dónde fue señalada por primera vez?

¿Ocurre en otra área o en otro sector?

¿Cuál es su causa?

¿Es parte de una necesidad mayor?

¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?

¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?

¿La necesidad es inmediata?

¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?

¿La necesidad es permanente o temporal?

¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?

¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?

¿Cuál es el costo probable de la capacitación?

¿Quién va a ejecutar la capacitación?

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

¿QUÉ debe enseñarse?

¿QUIÉN debe aprender?

¿CUÁNDO debe enseñarse?

¿DÓNDE debe enseñarse?

¿CÓMO debe enseñarse?

¿QUIÉN debe enseñar?

## **Plantación de la capacitación**

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

Enfoque de una necesidad específica cada vez.

Definición clara del objetivo de la capacitación.

División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.

Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.

Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.

Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:

Número de personas.

Disponibilidad de tiempo.

Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.

Características personales de comportamiento.

Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.

Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.

Calculo de la relación costo-beneficio del programa.

Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

## **6.7 Modelo Operativo**

La Clínica de Especialidades Pelileo se estructura para dar respuesta a las necesidades o demandas crecientes de una población, cada vez más consciente de sus derechos y la implementación de una atención oportuna y de calidad.

Es así que nuestra clínica definió para el periodo 2005 – 2010 la Misión – Visión, que fija el marco de acción para los próximos años, como asimismo los valores organizacionales que nos guían como las políticas institucionales, que están en absoluta concordancia con las políticas del país.

La organización está constituida por 6 socios médicos, los cuales han visto la necesidad de crear esta institución para brindar el servicio oportuno y eficaz de las distintas dolencias de los clientes, se creo en el 2005 , se creó fuentes de trabajo para las distintas áreas, la fortaleza que se constituyo era de que los médicos son residentes del mismo cantón, el personal a cargo del servicio cuenta con los debidos conocimientos, esta institución vio la oportunidad de ir creciendo ya que no existe competencia por parte de otra institución de salud privada dentro del cantón.

## **VALORES INSTITUCIONALES**

### **Compromiso con los pacientes y la organización**

La Clínica tiene el compromiso de informar y orientar al paciente y sus familiares, sobre cualquier aspecto de su patología, posibilidades terapéuticas y técnicas de recuperación.

### **Confidencialidad y Transparencia**

Para la Clínica la confidencialidad es un factor predominante en la ética de los profesionales de la salud, va a par con la transparencia que también se maneja de una manera óptima dando a conocer a los clientes toda la información real sobre un tema relacionado con una enfermedad determinada y las posibles soluciones a la misma.

### **Respeto**

La institución tiene en claro que la vida y la salud física son bienes únicos de los seres humanos. Debemos cuidar de ellos racionalmente teniendo en cuenta las necesidades de los demás y el bien común.

### **Responsabilidad**

La Clínica tiene la responsabilidad de atender y tramitar cualquier sugerencia presentada por el paciente, tratar de resolverla en ese momento proponiendo una solución y si fuera necesario facilitar con la dirección del centro su aplicación.

### **Solidaridad**

Se busca sanar las dolencias de las personas, buscando poder ayudar de todas las maneras posibles a superar los obstáculos de la vida.

El sentimiento de solidaridad significa ante todo una forma de vida comunitaria de valor perenne, que surgiendo de nuestro ser interior se magnifica masivamente en determinadas circunstancias, en especial, aquellas de gran adversidad.

## **Vocación de Servicio**

La Clínica tiene la vocación de servir a la comunidad en general lo cual implicaría la utilización de nuestra capacidad, esfuerzo e inteligencia para poner en evidencia esa propensión a ayudar a otros.

## **POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

Enmarcada en las Políticas de salud del País definidas para los años anteriores se plantea los siguientes objetivos:

- Mantener y mejorar los logros alcanzados.
- Enfrentar los desafíos del envejecimiento y de los cambios de la sociedad.
- Disminuir las desigualdades en salud.
- Proveer servicios acordes a las expectativas de la población.
- Incrementar la productividad sobre la base del mejoramiento continuo de la calidad.
- Mantener y mejorar la eficiencia y eficacia organizacional.

Las Líneas Programáticas Ministeriales le ponen énfasis en “Mejorar y Proteger la salud de la población garantizando respuestas integrales” y “Promoviendo la Prevención en salud”, ello conforma los ejes centrales de su quehacer, de tal modo que su enfoque está destinado a los siguientes aspectos:

- Priorización de todas las personas
- Estilos de vida y ambientes saludables
- Asegurar implementación Plan AUGE
- Reforzamiento de la Atención Primaria



- Mejoramiento de la Salud Privada
- Salud comprometida, Acogedora y Participativa

Es en este marco, de la Clínica se ha planteado como orientaciones en su desarrollo y en respuesta a estos lineamientos, las siguientes Políticas:

- Desarrollar una cultura de servicio privado garantizando los derechos de los usuarios.
- Incorporar la Calidad como condición básica en la prestación del servicio al usuario
- Transparencia en la gestión de los recursos y servicios
- Protagonismo en Excelencia de sus trabajadores
- Innovación en la prestación del servicio
- Innovación organizativa
- Continuidad en el proceso asistencial
- Que las acciones de Salud tengan un impacto medible y real
- Que las acciones tomadas nos lleven paulatinamente hacia la medicina de alta excelencia
- Reconocimiento y valoración social

## **POLÍTICAS DE CALIDAD**

Que los pacientes reciban una atención integral de salud entendiéndose por tal: que sea segura, oportuna, efectiva, alegre, con calidad y calidez; en un ambiente agradable y adecuado, con la confianza que resolveremos sus necesidades y expectativas dentro de las posibilidades que los conocimientos y recursos de que disponemos nos permitan.

Que los servicios que entreguemos sean de alta calidad técnica y humana; para el logro de ello, la organización incentivará el trabajo en equipo, el desarrollo integral y permanente del recurso humano y la flexibilización de sus procesos.

Que se incorpore en la organización la Cultura de la Mejoría Continua, como el Modelo de Gestión para la implementación de la Estrategia Organizacional.

Que la calidad técnica esté definida previamente, con innovaciones y mejora continua, basada en estándares e indicadores con evidencia científica y la experiencia profesional.

Que los procesos de trabajo, la organización y los recursos sean un medio para conseguir metas. Estos deben ser ágiles, sencillos y seguros.

Que la comunicación, la información, el trato respetuoso, la iniciativa, la colaboración, el aprender de los errores, sea la cultura que predomine en los integrantes de la organización.

**Matriz PCI- Perfil de Capacidad Interna (Tabla 16)**

Perfil de Capacidad Interna

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Gerencial</b>									
Planificación			X						X
Organización				X			X		
➤ Buena comunicación entre niveles jerárquicos					X			X	
➤ Capacidad instalada					X			X	
<b>Personal</b>									
➤ Relación cliente-empleado				X			X		
➤ Relación empleado-empresa				X			X		
<b>Mercado</b>									
Publicidad			X						X
<b>Finanzas</b>									
➤ Ingresos		X						X	
➤ Posicionamiento			X						X
<b>Servicio</b>									
➤ Atención al cliente						X			X

## Análisis Externo

### Matriz POAM- Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (Tabla 17)

#### Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ECONÓMICOS</b>									
➤ Crisis Económica					X			X	
➤ Préstamos Bancarios		X						X	
<b>POLÍTICOS</b>									
➤ Salud gratuita				X			X		
➤ Incremento de precios a los medicamentos				X			X		
<b>COMPETITIVOS</b>									
➤ Precios		X						X	
➤ Competencia en el mercado		X						X	
➤ Servicios adicionales		X						X	
➤ Adquisición de nuevos clientes		X						X	
➤ Conseguir que los clientes nos recomienden	X						X		
➤ Atención al cliente				X			X		

**FODA (Tabla 18)**

Matriz FODA

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación de actividades</li> <li>2. Publicidad boca a boca, anuncios en revistas de los cantones</li> <li>3. Ingresos por Medicación</li> <li>4. Posicionamiento de la empresa por parte de los socios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación con los niveles jerárquicos inadecuado</li> <li>2. Organización inadecuada</li> <li>3. Falta de capacidad instalada</li> <li>4. Mala relación entre cliente y empleado</li> <li>5. Malas vías de comunicación entre empleado – empresa</li> <li>6. Deficiente nivel de atención al cliente</li> </ol>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestamos para equipamiento de la empresa</li> <li>2. Precios asequibles</li> <li>3. Poca competencia</li> <li>4. Servicios profesionales de control</li> <li>5. Clientes satisfechos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis económica</li> <li>2. Salud gratuita</li> <li>3. Precios a los medicamentos</li> <li>4. Atención al cliente percibida como mala</li> </ol>

Matriz DOFA

<b>MATRIZ DOFA</b>	
<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<p>(F1O1) Tener presente distintas actividades para un equipamiento que brinde mejores servicios dentro de la empresa.</p> <p>(F4O5) Promocionar a la empresa con la variedad de productos para adquirir nuevos clientes y satisfacer la demanda.</p>	<p>(F2A1) Enfatizar la competitividad de los precios ofrecidos por la institución para lograr que los clientes elijan a la empresa sobre la competencia.</p> <p>(F4A4) Aprovechar la publicidad por parte de los socios para enfatizar en la calidad de atención a los pacientes de CLINEPEL.</p>
<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>(D6O5) Mejorar el servicio de atención al cliente y así buscar la satisfacción del mismo.</p> <p>(D2O4) Establecer parámetros dentro de la organización con el fin de brindar servicios profesionales de calidad a la comunidad.</p>	<p>(D4A4) Capacitar al personal en lo referente a la relación que debe existir entre los clientes y trabajadores para así afianzar los vínculos entre si.</p> <p>(D6A4) Concientizar a los empleados sobre la importancia de atender bien al cliente para cambiar la percepción que este tiene.</p>

CLINEPEL se encuentra en la actualidad fuera de los parámetros establecidos en el FODA por la mala administración que se ejercido a lo largo de los años, por esto la Clínica se mantiene en un estado de estancamiento que no le ha permitido crecer en todos los ámbitos de la institución.

## **MISIÓN**

Trabajar para mejorar la vida de las personas vulnerables, prevenir y aliviar el sufrimiento en todas las circunstancias, a través de acciones necesarias y oportunas, con atención de especialidades, tecnología de punta, dentro de un ambiente de calidez y eficiencia; preocupándonos del desarrollo personal y académicos de todos los colaboradores, trabajamos en forma ética y moral, manejando los recursos en forma honesta.

## **VISIÓN**

Buscaremos el reconocimiento como una organización comprometida con el paciente y sus necesidades, siendo nuestra atención de máxima calidad, accesible y ágil, profesional y responsable.

Ser un centro de excelencia asistencial en el manejo de pacientes clínico-quirúrgico con reconocimiento nacional, basada en una organización funcional adecuada, para dar atención de alto nivel y de calidad innovando en la gestión, mejorando así sus resultados.

### **Objetivos Estratégicos:**

Se definen estrategias específicas para el logro de la Visión – Misión, ellas son:

- Estrategia Funcional
- Estrategia Corporativa

## **ESTRATEGIA FUNCIONAL:**

Su propósito es mejorar la efectividad y eficiencia de las operaciones funcionales dentro de la Clínica, ésta directamente en el Recurso Humano

Recursos Humanos

ESTRATEGIA: Gestión por Competencias

OBJETIVO: Lograr funcionarios Eficientes; Motivados y Comprometidos con la Clínica.

Planes en Desarrollo para el Logro del Objetivo

- Gestión del Recurso Humano
- Registro de personal actualizados
- Información de Dotación y Presupuesto actualizado
- Administración de Horas Extraordinarias
- Asignación de Turnos y Reemplazos
- Procesos de Incorporación de Personas a la Organización (Reclutamiento; Selección e Inducción)
- Desarrollo de Recursos Humanos
- Capacitación
- Clima Organizacional y de los Ambientes de Trabajo
- Detección de Brechas respecto a perfil de Competencias



## **Gestión de Calidad**

ESTRATEGIA: Aplicación de la Metodología de Gestión de Calidad a todos los procesos institucionales

OBJETIVO: Mejorar Eficiencia y Efectividad de todos los Procesos Hospitalarios

Planes en Desarrollo para el Logro del Objetivo

- Mejoramiento de Índices de Satisfacción Usuaría

## **Gestión Financiera:**

ESTRATEGIA: Gestionar Recursos Financieros para su mejor operatividad y mayor eficacia.

OBJETIVO: Mejorar el uso de los recursos a través de sistemas de control integrado

- Diseñar e implementar procedimientos en los ámbitos operativos del Área Administrativa
- Equilibrio Financiero: Igualdad ingresos y Gastos
- Planes en Desarrollo para el Logro de los Objetivos
- Mejorar los registros de las prestaciones de Salud
- Valorizar y actualizar los aranceles de las prestaciones a costo real
- Mejorar la Planificación del acceso de los usuarios del sistema
- Mejorar el control financiero del uso de los Campos Clínicos
- Establecer programas de compra definiendo su stock mínimo, crítico y máximo
- Mejorar el desarrollo de los convenios de mantención y reparación como de compra y venta de servicios.

- Mantener y actualizar registros de convenio para su cumplimiento
- Mantener endeudamiento de 45 y 60 días
- Establecer las condiciones para un programa de caja para los compromisos adquiridos

## **ESTRATÉGIA A NIVEL CORPORATIVO**

Responde a la pregunta: ¿En qué negocio debemos ubicarnos para maximizar la utilidad de largo plazo de la organización?

**ESTRATEGIA:** La Empresa CLINEPEL del cantón Pelileo continuará su consolidación a través del fortalecimiento de los servicios y el desarrollo de proyectos que contribuyan al crecimiento institucional y social de los usuarios.

**OBJETIVO:** Planes en Desarrollo para el Logro del Objetivo

Esta Planificación Estratégica si bien está diseñada en base a los lineamientos o políticas de salud del país también lo está en relación a la Misión – Visión concordada por la Organización, donde es el usuario el eje de nuestro actuar. No obstante ello, no se puede perder de vista que también debe enmarcarse en las exigencias de constituirse en una Clínica de calidad; porque nada puede ser excluyente ni desviarnos del rumbo que hemos emprendido, por tanto en este tránsito tener presente que debemos conocer cuales son los requisitos de una Clínica de calidad:

- Estar Acreditado como prestador por la Superintendencia de Salud

Contar con un Plan de Desarrollo Estratégico que incorpore a la:

- Gestión de Procesos Clínicos y de Apoyo
- Gestión Administrativa
- Gestión Índices de Satisfacción Usuaría
- Gestión y Desarrollo del Recurso Humano
- Gestión Contable y Presupuestaria
- Gestión Recursos Físicos

- Auditoria Interna y Control de Gestión
- Contar con Plan anual de Actividades y de Inversiones
- Mantener Equilibrio Presupuestario y Financiero, entendiéndose entre otros el pago de facturas a no más de 60 días.
- Sistemas de medición de: costos; calidad de atenciones; satisfacción usuaria; compromisos de gestión.

La institución cuenta con un departamento de administrativo, el cual se encarga de coordinar las actividades con el Talento Humano, buscar el mejoramiento continuo de las actividades por parte del personal de enfermería.

También cuenta con un departamento dividido en dos partes, la primera es recaudación, donde ingresan el dinero que es cobrado por los servicios prestados por parte de la institución, la segunda parte es contabilidad la cual se encarga de controlar los ingresos y egreso que tiene la Clínica como también de los pagos a proveedores y al Talento Humano que labora en dicha institución.

### PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel punto donde los Ingresos totales se igualan a los Costes totales. Vendiendo por encima de dicho punto se obtienen beneficios y vendiendo por debajo se obtienen pérdidas. (Gráfico 13)

**Derivación de la fórmula:**

Q = cantidad  
 Qe = cantidad de equilibrio  
 VT = ventas totales  
 VTe = ventastotales de equilibrio  
 CT = costes totales  
 Cu = coste unitario  
 Pu = precio unitario  
 Mu = margen unitario  
 CV = costes variables  
 CF = costes fijos

**VT - CT = 0**  
 VT - CV - CF = 0  
 Pu \* Q - Cu \* Q - CF = 0  
 CF = Pu \* Q - Cu \* Q  
 CF = Q \* (Pu - Cu)  
 CF = Q \* Mu  
**Qe = CF / Mu**

**VTe = Qe \* Pu**  
**ITE = Qe \* (Pu**

Costos fijos	
sueldos	3840
Arriendo	450
Luz, agua, teléfono	250
Insumos de limpieza	200
Caja chica	200
Total	5200

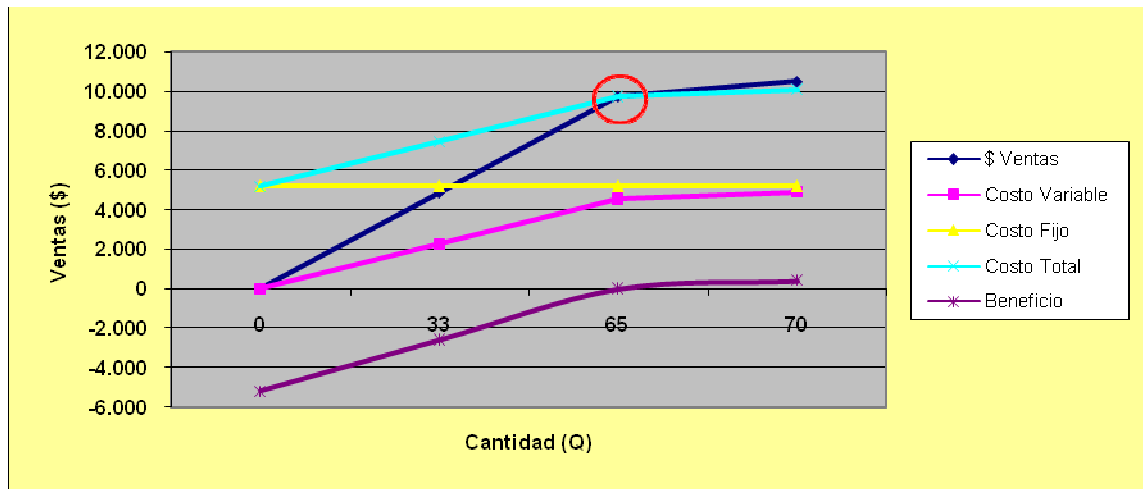
**Datos iniciales**

Precio Venta	<b>150</b>	
Coste Unitario	<b>70</b>	
Gastos Fijos Mes	<b>5.200</b>	
Pto. Equilibrio	<b>65</b>	Q de Equilibrio Pacientes
\$ Ventas Equilibrio	<b>9.750</b>	\$ de Equilibrio en dólares

**Datos para el gráfico**

Q Ventas	0	33	<b>65</b>	70
\$ Ventas	0	4.875	<b>9.750</b>	10.500
Costo Variable	0	2.275	4.550	4.900
Costo Fijo	5.200	5.200	5.200	5.200
Costo Total	5.200	7.475	<b>9.750</b>	10.100
Beneficio	-5.200	-2.600	<b>0</b>	400

Para alcanzar el punto de equilibrio se necesita tener un total de 65 pacientes al mes o a su vez tener un total de ingresos de 9750 dólares mensuales.



En CLINEPEL el punto de equilibrio es de 65 pacientes mensuales, el ingreso en dólares debe ser de 9750, esto varía en algunos meses, pero lo indicado es que se busque incrementar en un 10% el número de pacientes para obtener utilidades y así mejorar la rentabilidad de la Institución de Salud.

## **CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO**

El Plan de Capacitación para el Talento Humano, para el primer semestre del año 2011 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los empleados de CLINEPEL.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los trabajadores logren desarrollar conocimientos y habilidades relativas al trabajo.

La capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones orientadas a lograr la integración del trabajador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral dentro de la misma.

La capacitación también es un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la Clínica para su normal desarrollo. Este elemento es un factor importante para que el trabajador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo de los trabajadores.

El Plan de Capacitación incluye a todo el Talento Humano de CLINEPEL el cual será identificado por evaluación del desempeño y por el diagnóstico de necesidades de capacitación, el presupuesto asignado para este plan es de \$ 3000 dólares.

Las actividades de capacitación programados en el presente se cumplirán con los objetivos establecidos en el Plan de Capacitación al recurso humano.

## **PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

Actividad

CLINEPEL, es una empresa de derecho privado, dedicada a la prestación de servicios médicos en beneficio de la salud.

## Justificación

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el Talento Humano implicado en las actividades laborales.

Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan a los distintos usuarios.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros.

Estos aspectos, son dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance una gran competitividad, y está dentro del nuevo enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los usuarios, en la confianza, respeto y consideración que tengan por la prestación de un buen servicio.

También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener un grado de mayor eficiencia en el crecimiento en el mercado.

Los factores negativos nos conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación en el área del desarrollo del recurso humano y mejorar la atención a los clientes.

## **Alcance**

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa CLINEPEL.

## **Fines**

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

Elevar el nivel de rendimiento del talento humano y así incrementar la productividad y rendimiento de la empresa.

Mejorar la interacción entre los Talento Humano para elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.

Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de los Talento Humano.

Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo con ello se podrá mejorar la productividad y la calidad y así obtendremos una moral elevada de de trabajo.

La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa par su participación en programas de capacitación.

Mantener la salud física y mental para prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

## **Objetivos Generales**

Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementando la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

## **Específicos**

Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Clínica, su organización, funcionamiento, normas y políticas.

Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Clínica.

Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

## **METAS**

Capacitar al 100% al Gerente, administrador y al personal operativo de la empresa CLINEPEL.

## **ESTRATEGIAS**

Las estrategias a emplear son:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente
- Presentación de casos casuísticos de su área
- Realizar talleres
- Metodología de exposición - diálogo

## **TIPO DE CAPACITACIÓN**

### **Capacitación Correctiva**

Está orientada a solucionar "problemas de desempeño". Su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño que se realizara en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuales son factibles de solución a través de acciones de capacitación.



## **Modalidad de Capacitación**

### **Perfeccionamiento**

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

### **Nivel de Capacitación**

#### **Nivel Intermedio**

Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

#### **Acciones a desarrollar**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están difundidas por el esfuerzo realizado por los cursos de capacitación que permitirán mejorar la calidad de los Talento Humano, para ello se está considerando lo siguiente:

## **TEMAS DE CAPACITACIÓN**

### **Sistema Institucional**

#### **ATENCIÓN A LOS CLIENTES**

##### **La imagen de la empresa**

- El aspecto físico.
- Ademanes y gestos.
- Como se habla y dicción.

- El lenguaje del cuerpo.
- Que es negativo y que es positivo en una comunicación.

### **La comunicación**

- La Motivación. La disposición al cambio.
- Como desarrollar la actitud.
- Los sentidos.
- El proceso de la comunicación
- Las interferencias en la comunicación. Barreras de la comunicación.

### **Los clientes**

- Tipos de clientes: Introverso, duro, extroverso, condicionado, nervioso.
- Las quejas: tratamiento de las quejas y reclamaciones.
- El ciclo del enojo del cliente.
- Como evitar los errores comunes de la atención al cliente: La apatía, evadirse, no saber hacer, el robotismo.
- Las actitudes de los clientes: Conformidad, objeciones, indiferencia, excusas y dudas.

### **CRM: Manejo de las relaciones con los clientes**

- Introducción: Integrándolo todo.
- Orientación hacia las relaciones y no hacia los productos.
- La duración, alcance y profundidad de una relación cliente –empresa.
- El ciclo de una relación. Síntomas de pérdida de un cliente.

- Como fidelizar clientes. Como reactivarlos. Como evaluar la evolución de las relaciones con el cliente. Diferencias entre reactivación y recuperación de un cliente.
- Fijación de precios: del mito a la realidad.
- Las asimetrías de la relación. Soluciones.
- Un problema con el cliente: una oportunidad para conocer lo bien que se maneja la empresa.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

- ¿Qué es y qué hace la cultura?
- Los elementos identificables de la cultura
- Las dinámicas de la cultura organizacional
- Las dimensiones de la cultura organizacional
- El rol del liderazgo en la cultura organizacional
- La cultura y la edad de la organización
- Clima organizacional y cultura organizacional
- Valores y filosofía empresarial
- Diagnóstico de la cultura organizacional
- Cómo se modifica la cultura organizacional

## **Imagen Institucional**

### **RELACIONES HUMANAS**

#### **Importancia de las relaciones humanas en el ámbito laboral.**

- Relaciones humanas y resultados.
- Modelo para alcanzar resultados permanentes.
- Las relaciones humanas como una habilidad.

#### **Principios para mejorar las relaciones**

##### **Modelos mentales para las relaciones efectivas.**

- generando relaciones ganar – ganar.
- saldos relacionales (cómo obtener respaldo y salvar consecuencias de errores cometidos).

##### **Generando confianza con su equipo de trabajo.**

- Cómo generar compromiso en los colaboradores.
- Estableciendo acuerdos de manera efectiva.
- Motivación de su equipo de trabajo.

##### **Cómo corregir sin desmotivar.**

- Modelos mentales para correcciones efectivas.
- Los dos aspectos de la corrección.
- Técnicas prácticas para corregir subordinados.

##### **Principios prácticos para desarrollar relaciones humanas efectivas.**

- El sentido de importancia
- Manejo del interés genuino.

### **Relaciones de autoridad**

- Conflictos comunes por la relación entre jefe y subordinados.
- Temas tabú o innombrables.
- Hablando los temas “prohibidos”.

### **Principios para mejorar la comunicación**

#### **Diferencias entre comunicar e informar**

- Propósitos de los informes y medios para transmitirlos.
- Propósitos, ventajas y consecuencias de la apertura comunicativa en las organizaciones.

#### **Manejo de hechos y opiniones.**

- El peligro de manejar opiniones incorrectamente.
- Cómo reducir conflictos y alcanzar entendimiento en juntas y negociaciones.

#### **Conversaciones y emociones.**

- ¿Qué hacer cuando las emociones están presentes?
- Recuperando la información emocional.

#### **Conversaciones paralelas**

- El dilema de la información tóxica (si lo digo creó problemas o daño la relación, si no lo digo incrementa mi molestia o me daño a mi mismo).
- Cómo recuperar la información importante.
- Retomando conversaciones para aclarar puntos relevantes.

#### **Generando una comunicación efectiva.**

- Reduciendo las inferencias y suposiciones.
- Cómo exponer con claridad.
- Técnicas para comprender con claridad las exposiciones de otros.

## **Administración por Valores**

¿Qué son realmente valores?

Las tres dimensiones de la palabra “Valor”

- Ético-estratégico
- Psicológico
- Económico Empresarial.

¿Se heredan o aprenden? Su formación en la empresa

¿Cómo se conforman los valores en la empresa?

## **Recursos**

### **HUMANOS**

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en enfermería, Médicos, Operadores de equipos médicos, etc.

### **MATERIALES**

INFRAESTRUCTURA.- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.- Esta conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, equipo multimedia, proyector y ventilación adecuada.

DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.- Entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

### **Financiamiento**

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

(Tabla 19)

**PRESUPUESTO 2011**

RUBRO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL INVERSION
Cursos	80	80	80	80	80	400
Capacitación	300	300	300	300	300	1500
Papelería y suministro de oficina	80	80	80	80	80	400
Infocus	50	50	50	50	50	250
Laptop	50	50	50	50	50	250
Refrigerios	40	40	40	40	40	200
Total	600	600	600	600	600	3000

(Tabla 20)

**Cronograma**

PROGRAMAS	EMPRESA CAPACITADORA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
ATENCIÓN A LOS CLIENTES	Capacitadores Encargados	—				
La imagen de la empresa	Capacitadores Encargados	—				
La comunicación	Capacitadores Encargados	—				
Los clientes	Capacitadores Encargados	—				
CRM: Manejo de las relaciones con los clientes	Capacitadores Encargados		—			
CULTURA ORGANIZACIONAL	Capacitadores Encargados		—			
RELACIONES HUMANAS	Capacitadores Encargados			—		
Importancia de las relaciones humanas en el ámbito laboral.	Capacitadores Encargados			—		
Principios para mejorar las relaciones	Capacitadores Encargados			—		
Modelos mentales para las relaciones efectivas.	Capacitadores Encargados			—		



PROGRAMAS	EMPRESA CAPACITADORA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Generando confianza con su equipo de trabajo.	Capacitadores Encargados				_____	
Cómo corregir sin desmotivar.	Capacitadores Encargados				_____	
Principios prácticos para desarrollar relaciones humanas efectivas	Capacitadores Encargados				_____	
Relaciones de autoridad	Capacitadores Encargados					_____
Principios para mejorar la comunicación	Capacitadores Encargados					_____
Diferencias entre comunicar e informar	Capacitadores Encargados					_____
Manejo de hechos y opiniones.	Capacitadores Encargados					_____
Conversaciones y emociones.	Capacitadores Encargados					_____
Conversaciones paralelas	Capacitadores Encargados					_____
Generando una comunicación efectiva.	Capacitadores Encargados					_____
Administración por Valores	Capacitadores Encargados					_____

## EL CLIENTE POR ENCIMA DE TODO

En este caso es el cliente a quien debemos tener presente antes que nada.

## NO HAY NADA IMPOSIBLE CUANDO SE QUIERE

A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.

## CUMPLE TODO LO QUE PROMETAS

Este sí que se incumple, son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

## SOLO HAY UNA FORMA DE SATISFACER AL CLIENTE, DARLE MÁS DE LO QUE ESPERA

Es lógico, yo como cliente me siento satisfecho cuando recibo más de lo que esperaba.

¿Cómo lograrlo?

Conociendo muy bien a nuestros clientes y enfocándonos en sus necesidades y deseos.

## PARA EL CLIENTE, TU MARCAS LA DIFERENCIA

Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo funcione a las mil maravillas pero si un dependiente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.

## FALLAR EN UN PUNTO SIGNIFICA FALLAR EN TODO

Como se expresaba en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso. Las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.

## UN EMPLEADO INSATISFECHO GENERA CLIENTES INSATISFECHOS

Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

## EL JUICIO SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO LO HACE EL CLIENTE

Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, quienes lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.

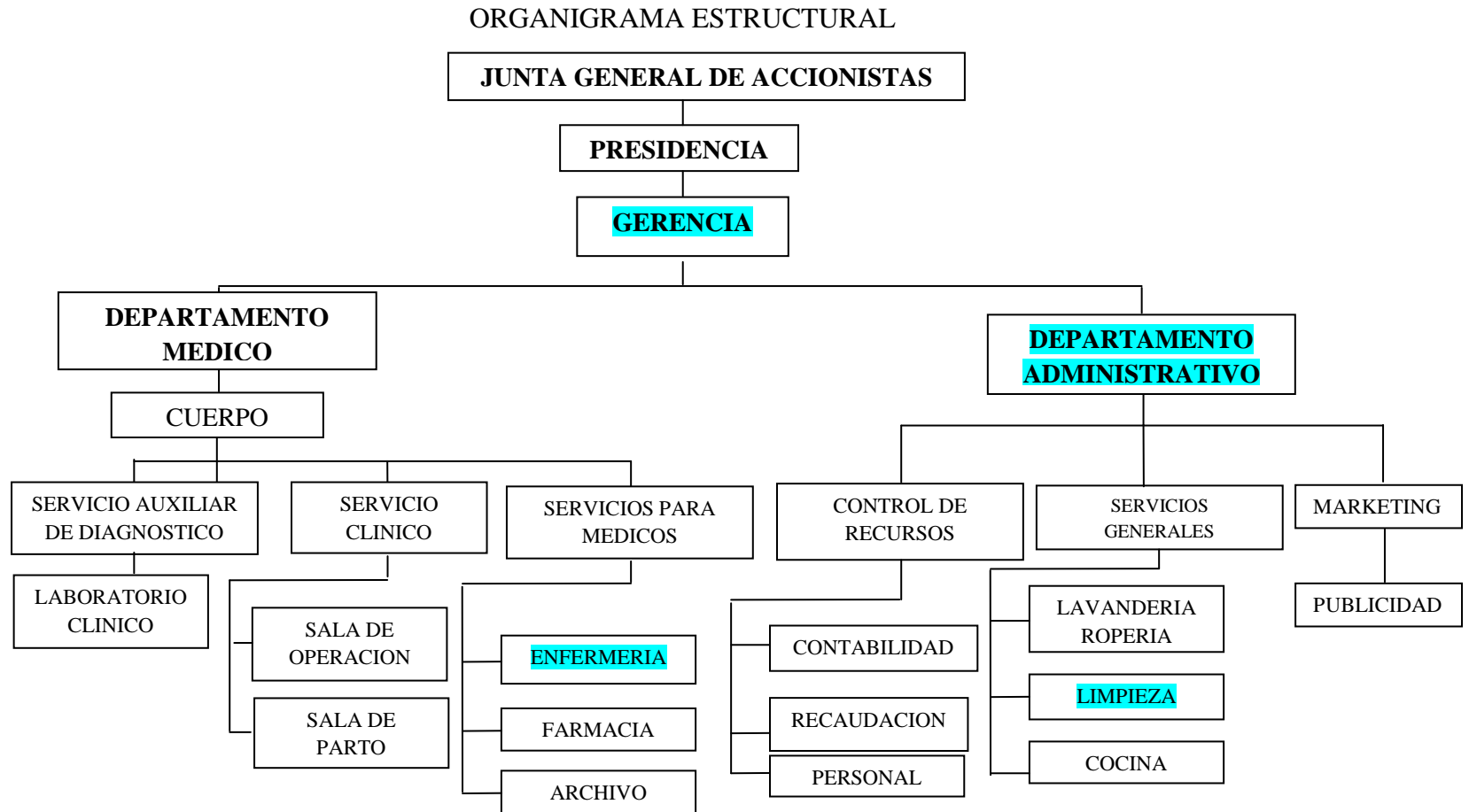
## POR MUY BUENO QUE SEA UN SERVICIO, SIEMPRE SE PUEDE MEJORAR

Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no da tregua"

## CUANDO SE TRATA DE SATISFACER AL CLIENTE, TODOS SOMOS UN EQUIPO

Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátese de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

6.8 Administración (Gráfico 14)



Elaborado por: Edgar L. Carrasco P.

Fuente: CLINEPEL

Descripción del talento humano al cual va dirigido la implementación de la propuesta:

ADMINISTRADOR. (1).- Es un puesto que se encarga de dirigir todos los factores endógenos de la empresa, maneja los vínculos con el personal, proveedores, levantamiento de inventario de activos, supervisión y gestión de actividades de mantenimiento, desarrollo organizacional, administración de personal, etc.

FUNCION:

- Supervisión y control de personal
- Ejecución del proceso de pagos a médicos.
- Planificar los cronogramas de mantenimiento de equipos.
- Elaborar informes de apoyo al gerente de la empresa.
- Responsabilidad sobre el correcto funcionamiento del sistema de honorarios médicos.

OPERARIO DE LIMPIEZA (1).- Esta encargado de la limpieza e higiene del local su labor es continua y está estructurada por áreas definidas en las cuales debe de no solo limpiar sino también mantenerlo en buen estado e informar de cualquier deterioro en la infraestructura o equipo de la empresa, también el mantenimiento de los baños que son de alta circulación.

FUNCION:

- Mantenimiento y limpieza de toda la planta Clínica.

ENFERMERAS (5).- Son las encargadas de supervisar y apoyar en todo lo referente a la parte operativa es decir todo lo que son los procedimientos médicos, en todas las áreas de la Clínica, control de insumos, planifica y provee el abastecimiento de todos los materiales necesarios para el funcionamiento adecuado de los servicios a su cargo.

**FUNCION:**

- Coordinar acciones e intervenciones médicas.
- Verificar el stock de insumos médicos de todas las aéreas.
- Informar el consumo de insumos, procedimientos, visitas médicas de los pacientes de hospitalización.
- Informar a los pacientes sobre todos los servicios del Clínica.
- Informar cualquier desperfecto de los equipos médicos.

**GERENTE.-** Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el puesto en el cual se centra el mayor poder dentro de la organización, sus decisiones están centradas en lo que es inversión y en los contratos en los representa a la empresa.

**FUNCION:**

- Planeamiento estratégico de actividades de la Clínica.
- Representación legal de la empresa
- Dirigir las actividades generales de la empresa.
- Contratación de personal administrativo y medico.
- Aprobación de presupuestos e inversiones.
- Dirigir el desarrollo de la actividad medica de la Clínica.

**6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN** (Tabla 21)

<b>FASES</b>	<b>ETAPAS</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>1ra</b>	<b>Información</b>	Informar al Talento humano acerca de la importancia sobre la calidad de atención a los distintos clientes o usuarios.	Explicar los métodos sobre la adecuada atención a los clientes.	Capacitadores Encargados Investigador	Interés por brindar una atención de calidad a los usuarios.	Durante cinco meses
<b>2da</b>	<b>Concienciación</b>	Concienciar al Talento humano acerca de la necesidad de brindar un adecuado trato a los clientes.	Investigar y comentar sobre la necesidad de un adecuado trato a los clientes.	Capacitadores Encargados Investigador	Interés mostrado por los asistentes.	Durante cinco meses
<b>3ra</b>	<b>Ejecución</b>	Creación de un Plan de capacitación para una adecuada atención a los clientes de CLINEPEL.	Utilización de la información sobre la atención a los clientes por medio del plan de capacitación.	Capacitadores Encargados Investigador	Entrega de folletos sobre el tema	Durante cinco meses
<b>4ta</b>	<b>Evaluación</b>	Evaluar la captación de los conocimientos impartidos a los asistentes.	Llenar los vacíos de los asistentes mediante un foro de preguntas y respuestas.	Capacitadores Encargados Investigador	Captar la atención y cooperación de los asistentes.	Al finalizar el quinto mes

## **BIBLIOGRAFÍA**

GARY, A. (2003). *Fundamentos del Marketing*. Sexta Edición México, Pearson education.

LLAMAS, M. (2003) *Estructura científica de la venta*. 2ª. Edición. Editorial Limaza S.A.

RICHARD DOW. "Las cuatro «P» del marketing de servicios son personas, personas, personas y personas (people)".

## **DIRECCIONES ELECTRONICAS**

<a href="http://www.altavista.com">http://www.altavista.com</a>	Marketing
<a href="http://www.monografias.com">http://www.monografias.com</a>	Marketing de Servicios
<a href="http://www.gestiopolis.com">http://www.gestiopolis.com</a>	Atención al cliente
<a href="http://www.emagister.com">http://www.emagister.com</a>	Marketing Relacional
<a href="http://www.google.com">http://www.google.com</a>	Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
<a href="http://www.altavista.com">http://www.altavista.com</a>	(16 de enero, 3 - 4 de febrero del 2010 Hora 14:00 - 16:00)
<a href="http://www.monografias.com">http://www.monografias.com</a>	(9, 10 de febrero del 2010, hora 11:00 - 13:00)
<a href="http://www.gestiopolis.com">http://www.gestiopolis.com</a>	(13 de febrero del 2010, hora 09:00 - 12:00)
<a href="http://www.emagister.com">http://www.emagister.com</a>	(25, 26 de febrero del 2010, hora 15:00 - 18:00)
<a href="http://www.google.com">http://www.google.com</a>	(6 de febrero del 2010, hora 8:00 - 17:00)



## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Cuestionario N.....**

**EMPRESA CLINEPEL**

**OBETIVO:**

Identificar la situación actual de la organización, mediante la aplicación de la presente encuesta, para determinar la calidad de la Atención al cliente de la empresa CLINEPEL.

Estimado Sr. (a):

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo. Gracias por su colaboración.

3. ¿Es esta su primera vez como paciente en CLINEPEL?

3.1 SI

3.2 NO

4. ¿Por qué eligió CLINEPEL?

2.1 Me lo recomendó mi medico

2.2 Mi medico insistió en esta Clínica

2.3 Fue mi elección

3. Es adecuado el servicio que CLINEPEL ofrece a los usuarios?

3.1 SI

3.2 NO

4. Por favor, valore del 1 al 5 donde 1 es "inaceptable" y 5 es "Excelente" el estado de las instalaciones de la Clínica:

1 (Inaceptable)    2 (Regular)    3(Buena)    4(Muy buena)    5(Excelente)

4.1 Accesibilidad interior y exterior

4.2 Limpieza de aseos y zonas comunes

4.3 Comodidad de las salas de espera

4.4 Dotación de aparatos médicos e instrumental

5. ¿Cuántos días estuvo ingresado/a?

5.1 De 1 a 3 días

5.2 De 4 a 6 días

5.3 Más de 7 días

6. Por favor, valore del 1 al 5 donde 1 es "inaceptable" y 5 es "Excelente" el servicio de Emergencias (sólo si ha utilizado este servicio):

1 (Inaceptable)    2 (Regular)    3(Buena)    4(Muy buena)    5(Excelente)

6.1 Rapidez en la actuación del personal de emergencias

6.2 Equipamiento (sillas de ruedas, camillas etc.)

7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la atención brindada por la empresa CLINEPEL al momento de la prestación del servicio?

7.1 Muy Satisfecho

7.2 Satisfecho

7.3 Poco Satisfecho

7.4 Insatisfecho

8. ¿Tiene intención de volver a esta Clínica?

8.1 Si

8.2 No

9. ¿Recomendaría esta Clínica a otras personas?

9.1 Si

9.2 No

10. Observaciones y sugerencias:

FECHA DE APLICACIÓN:

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: Edgar Carrasco

ANEXO 2

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Entrevista N.....**

**CÉDULA DE ENTREVISTA SOBRE LA CALIDAD DE ATENCION AL  
CLIENTE EN LA EMPRESA CLINEPEL, DIRIGIDA A LOS INTEGRANTES  
DEL TALENTO HUMANO.**

Objetivo

Identificar la situación actual de la organización, mediante la aplicación de la presente entrevista, para determinar la necesidad del mejoramiento en la Atención al cliente en la empresa CLINEPEL.

Cuestionario

1.- ¿Género?

Femenino

Masculino

2.- ¿Qué edad tiene?

19 años

23 años

35 años

45 años

3.- ¿Qué función desempeña en la Clínica y cuánto tiempo lleva laborando en su cargo actual?

- |                                      |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|
| Administrador                        | <input type="checkbox"/> |
| Asistente Administrativo             | <input type="checkbox"/> |
| Auxiliar Contable                    | <input type="checkbox"/> |
| Auxiliar de enfermería               | <input type="checkbox"/> |
| Auxiliar de enfermería (practicante) | <input type="checkbox"/> |
| Cocina                               | <input type="checkbox"/> |
| Limpieza                             | <input type="checkbox"/> |

4.- ¿Existe una buena relación cliente - empresa?

- Si
- No

5.- ¿Considera usted necesario la capacitación permanente al personal?

- Si
- No

6.- ¿Considera que los clientes están satisfechos con el servicio prestado por el personal?

- Si
- No

7.- ¿Cuál es el número de clientes actuales de la empresa?

30 Clientes mensuales

8.- ¿Qué tipo de estrategias considera necesarias para la consecución de nuevos clientes?

Publicidad

Infraestructura

Atención al cliente

9.- ¿Cuál es el servicio que se presta con mayor frecuencia?

Emergencia

Hospitalización

FECHA DE APLICACIÓN:

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: Edgar Carrasco

ANEXO 3

<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b>	
<b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b>	
FICHA DE OBSERVACIÓN	N°
Objeto de estudio:	.....
Lugar de observación:	.....
Fecha de observación:	.....
Nombre del investigador:	.....
DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN	
INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	

## ANEXO 4

### MARCO MUESTRAL

A continuación se detallan los nombres de los integrantes del Departamento Administrativo y de los clientes de la empresa CLINEPEL:

#### **Administrativos de la empresa CLINEPEL.**

Área Administrativa: Ing. Juan Carlos Pozo

#### **Clientes de la empresa CLINEPEL**

1	Acosta Darío
2	Acosta Diego
3	Acosta Mauricio
4	Acosta Oswaldo
5	Acurio Danny
6	Acurio Javier
7	Aldás Damián
8	Aldás Oswaldo
9	Aldáz Juan
10	Altamirano Mauricio
11	Alvan Iván
12	Amancha Fabián
13	Andagana Germán
14	Andrés Silva
15	Arce Edmundo



16	Arias Diego
17	Arroba Danilo
18	Arteaga Roberto
19	Balladares Vicente
20	Barona Diego
21	Barreno Luis
22	Barrera Xavier
23	Basantes Leonardo
24	Bastidas Ramiro
25	Bayas Teresa
26	Bayas Wilmer
27	Beltrán Camilo
28	Bonilla Antonio
29	Bonilla Flavio
30	Caicedo Tomás
31	Campaña Rafael
32	Campo verde José
33	Canseco Edwin
34	Carrasco Cesar
35	Castillo Ricardo
36	Castro Darwin
37	Cevallos Octavio
38	Cherrez Hugo
39	Cherrez Luis Alberto

40	Cherrez Walter
41	Chicaiza Guido
42	Chicaiza Javier
43	Chicaiza Luis
44	Chiluisa Diego
45	Chimbo Arturo
46	Chimborazo Lucas
47	Coello Diego
48	Coque Guido
49	Córdova Fernando
50	Criollo Walter
51	Criollo Wilmer
52	Culqui Juan Carlos
53	Cuno Renan
54	Daniel Mera
55	Dávalos Josefina
56	Dávila Ricardo
57	Eras Raúl
58	Escobar Patricio
59	Espín Stalin
60	Fernández Ramiro
61	Fiallos Darwin
62	Fiallos Marco
63	Flores César

64	Francisco Lara
65	Gancino Saúl
66	García Cesar
67	Gavilanes Darwin
68	Gavilanes Juan
69	Gavilánez Elena
70	Guerrero Daniel
71	Guerrero Ernesto
72	Guerron Juan
73	Guerron Patricio
74	Herrera Danilo
75	Herrera Enma
76	Hidalgo Franklin
77	Hidalgo Mauro
78	Inga Luis
79	Jaramillo Luis
80	Jaramillo Vladimir
81	Jordán Jorge
82	Lagua Edwin
83	Lascano Alejandro
84	Lescano Margot
85	López Paúl
86	López Santiago
87	López Washington

88	Martínez César
89	Martínez Darwin
90	Mayorga Mónica
91	Medina Alejandro
92	Medina Edwin
93	Medina Eugenio
94	Medina Fabián
95	Medina Omar
96	Moposita Piedad
97	Morales Daniel
98	Moya Christian
99	Naranjo Carlos
100	Naranjo Fernando
101	Naranjo Rogelio
102	Naranjo Trinidad
103	Nariño Christian
104	Núñez Franklin
105	Núñez Paúl
106	Ortega Antoño
107	Ortega Benjamín
108	Ortega Iván
109	Ortiz José Cristóbal
110	Ortiz Juan
111	Oyola Blanca

112	Pacheco Yolanda
113	Palacios Carlos
114	Palacios Roberto
115	Paredes Diego
116	Paredes Edwin
117	Paredes Milton
118	Parra Guillermo
119	Peñafiel Arcadio
120	Peñafiel David
121	Pérez Edison
122	Pérez José Luis
123	Pineda Enriqueta
124	Pineda Giovanny
125	Portero Hugo
126	Ramírez Danilo
127	Ramírez Edison
128	Ramírez Fabián
129	Ramírez Omar
130	Ramón Armijos Ángel
131	Ramón Eduardo De Jesús
132	Ramón Abel De Jesús
133	Ramón Francisco
134	Ramón Digna
135	Ramón Fausto

136	Reyes Gloria
137	Reyes María
138	Reyes Myriam
139	Reyes Norman
140	Rodríguez José
141	Roldán César
142	Romero Fernando
143	Romero Hipolito
144	Romero Jorge
145	Romero María
146	Romero Remigio
147	Ruiz Zoila
148	Salinas Andrés
149	Sánchez Apaineda
150	Sánchez Fabián
151	Sánchez Germán
152	Sánchez Margarita
153	Sánchez Vicente
154	Sánchez Wilmer
155	Santamaría Fausto
156	Santana José
157	Sevilla Miguel
158	Silva Daniel
159	Silva Edmundo

160	Silva Hernán
161	Silva Paúl
162	Silva Santiago
163	Simbaña Luis
164	Suarez Daniel
165	Suarez Juan
166	Sulqui Luis
167	Telenchana Bernardo
168	Tenelema Susana
169	Toasa Roberto
170	Valencia Galo
171	Valencia José
172	Vargas Marco
173	Velasco Diego
174	Villacis Daniel
175	Villacis Jhonny
176	Villegas Paul
177	Zamora Lucía
178	Zapata Carlos
179	Zurita Diego
180	Zurita Santiago

ANEXO 5

CROQUIS DE LA EMPRESA CLINEPEL

