



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Modalidad Abierta y a Distancia

“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA CLÍNICA TORRE MÉDICA SAN ANDRÉS, EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS”.

Tesis previa a la obtención del título de
Ingeniera en Administración de
Empresas

Autora: Nila del Carmen Cabrera Quezada

Directora: Ing. Gabriela Córdova

QUITO – ECUADOR

AÑO - 2009

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigación, realizado por la egresada Carmen Cabrera, ha sido cuidadosamente revisado por la Sra. Cabrera, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Escuela de Administración de Empresas, por lo que autorizo su presentación.

Lo certifico.- Loja, 23 de diciembre de 2009

Ing. Gabriela Córdova
DIRECTORA

AGRADECIMIENTO

Mis más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, en especial a la Escuela de Administración de Empresas, su personal directivo, docente y administrativo, por su labor y conocimientos que me permitieron culminar esta etapa de mi vida.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por haberme fortalecido en todo momento, para alcanzar este fin que me he propuesto, y a las personas que de una u otra manera me brindaron su apoyo incondicional, para la realización de este trabajo.

CARMEN

AUTORIA

Yo, Nila del Carmen Cabrera Quezada, declaro que la presente investigación es absolutamente original, auténtica, personal mía y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Carmen Cabrera

AUTORA

CESION DE DERECHOS

Yo, Carmen Cabrera Quezada, declaro ser la autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos de tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Carmen Cabrera

Autora

ÍNDICE

Pàg

INTRODUCCIÓN 5

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA CLÍNICA “TORRE MÉDICA SAN ANDRÉS”

- 1.1. Evolución de la Clínica “Torre Médica San Andrés” 7
- 1.2 Misión, Visión y Valores 8
- 1.3 Organización 10
- 1.4 Recursos Físicos, Materiales y Humanos 20

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA CLÍNICA “TORRE MÉDICA SAN ANDRÉS”

- 2.1 Análisis del Entorno Externo 23
- 2.2 Análisis de Entorno Interno 30
- 2.3 Matrices de Evaluación 40
- 2.4 Análisis F.O.D.A. 44

CAPÍTULO III

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE

- 3.1 Plan Estratégico 47
- 3.2 Plan de Capacitación 50
- 3.3 Cadena Servicio - Cliente 55
- 3.4 Diseño e Implementación del Plan Estratégico de

Optimización de Servicio al Cliente	58
3.5 Principios del Servicio al Cliente	65
3.6 Comunicación	67
3.7 Distribución del servicio	69
3.8 Ejecución de la Implementación del Plan para Optimizar el Servicio de Atención al Cliente	73
3.9 Análisis Costo – Beneficio	79
CAPÍTULO IV	
4.1 Evaluación	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	88
Recomendaciones	89
Anexos	92
Bibliografía	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 - Organigrama	10
Gráfico No. 2 – Análisis del Servicio	34
Gráfico No. 3 – Frecuencia con la que acuden a la Clínica	34
Gráfico No. 4 – Lugar de Residencia	35
Gráfico No. 5 – Ingresos de los Encuestados	35
Gráfico No. 6 – Calidad de la Atención	36
Gráfico No. 7 – Quien Brinda mejora atención	37
Gráfico No. 8 – Percepción de las instalaciones	37
Gráfico No. 9 – Atención de los reclamos	38
Gráfico No. 10 – Cadena Servicio – Cliente	56
Gráfico No. 11 – Diseño e Implementación del Plan Estratégico	59
Gráfico No. 12 – Canal Directo de Distribución	69

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 – Recursos Físicos	20
Cuadro No. 2 – Recursos Materiales	21
Cuadro No. 3 – Recursos Humanos	21

Cuadro No. 4 – Inflación Anual	24
Cuadro No. 5 – Tabla MEFE de la Clínica Torre Médica San Andrés	40
Cuadro No. 6 – Tabla de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la Clínica Torre Médica San Andrés	42
Cuadro No. 7 – Tabla de la Matriz MPC de la Clínica Torre Médica San Andrés	43
Cuadro No. 8 – Análisis F.O.D.A.	45
Cuadro No. 9 – Presupuesto de Publicidad	75
Cuadro No. 10 – Tareas Administrativas Dirigida al Servicio al Cliente	74
Cuadro No. 11 – Tareas Administrativas Dirigidas al Usuario	75
Cuadro No. 12 – Costos y Beneficios	80
Cuadro No. 13 – Presupuesto del Plan Estratégico	81

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la salud, relacionada a su administración, gerencia, calidad del servicio, atención, calidad de profesionales y personal comprometido, no han sido óptimos. Especialmente, cuando en muchas de las instituciones privadas que prestan estos servicios, los costos y precios impuestos por éstas, no están acorde a la eficiencia y resultados esperados por la ciudadanía.

Los organismos privados de salud, a través de sus gestiones y de acuerdo a sus constantes promociones, propaganda y publicidad, buscan hacer realidad

un servicio eficiente de salud, garantizando la calidad del servicio por medio de una administración efectiva.

La red de establecimientos, entidades y organismos de salud especialmente privado contempla diferentes niveles de atención y se encuentra distribuida a lo largo de todo el país, pero el modelo de atención y la política financiera y de recursos humanos no garantiza la accesibilidad, eficacia y calidad de los servicios médicos.

En concreto, es necesario adentrarse más en lo que representa una buena gestión de la salud, recordando que la administración de salud demanda de profesionales proactivos, con conocimientos suficientes de gerencia en salud, de administración, que permita garantizar eficacia, productividad y manejo adecuado de todos los recursos involucrados en la gestión. Tener presente que hay un alto grado de compromiso en la planificación y ordenamiento de todo el sistema y recurso humano que debe poseer el sector de salud privado, el cual debe tomar en cuenta el cómo ofrecer una buena calidad en el servicio, puesto que se pone en juego la competitividad.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA CLÍNICA “TORRE MÉDICA SAN ANDRÉS”.

1.1 EVOLUCIÓN DE LA CLÍNICA TORRE MÉDICA SAN ANDRÉS

La presente investigación fue realizada mediante una entrevista realizada al administrador de la Clínica Torre Médica San Andrés, información que ha servido de base para el presente trabajo.

La Clínica Torre Médica San Andrés, inicia sus actividades formalmente de prestación de servicios médicos en agosto del 2004, tras una trayectoria de sus propietarios de más de 20 años de experiencia en dichas actividades, se encuentra ubicada por la avenida 37 vía Chone en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.

La Clínica desde sus inicios ha desplegado grandes esfuerzos para poder brindar a sus clientes un mejor servicio y comodidad y así con el pasar del tiempo tener la aceptación y acogida de la comunidad.

La creación e implementación de la clínica es resultado de muchos años de trabajo en el área profesional de sus propietarios, dando como partida inicial la necesidad que tiene la ciudad de Santo Domingo de los Colorados en el área de Salud, debido a la gran demanda de estos servicios tanto del área rural, como urbana.

La población de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en los últimos años ha crecido a un ritmo aproximado de 3% anual. El 30.4% de su población reside en el área rural. Se caracteriza por ser una población joven ya que el 42.6% son menores a 20 años. En el Anexo 1 se presenta la población y su proyección hasta el año 2009.

1.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión:

“Ofrecer y potencializar servicios de salud, con la más alta tecnología, eficiencia y calidad, mejorando la vida de nuestros pacientes, apoyados siempre en nuestro más valioso recurso... Nuestra Gente”.

Visión:

“Ser una entidad líder a nivel local prestando Servicios Integrales en Salud, generando crecimiento económico y desarrollo social para el país”.

Valores:

Los valores de la empresa constituyen otro componente importante de la misión. Éstos valores hacen referencia a cuáles son los principios morales y la ética.

Los Valores de la Clínica son:

Lealtad: Compromiso, confianza y fidelidad hacia la institución, su misión, principios y propósitos, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de la sociedad.

Servicio: Disposición de la institución para dar respuesta a las necesidades de la sociedad con actitud de entrega, colaboración y espíritu de atención.

Responsabilidad: Cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para la institución, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.

Honestidad: Pensar, hablar y actuar con apego a los principios y valores morales.

Calidad: Lograr la excelencia en nuestros servicios educativos para alcanzar la visión y la misión.

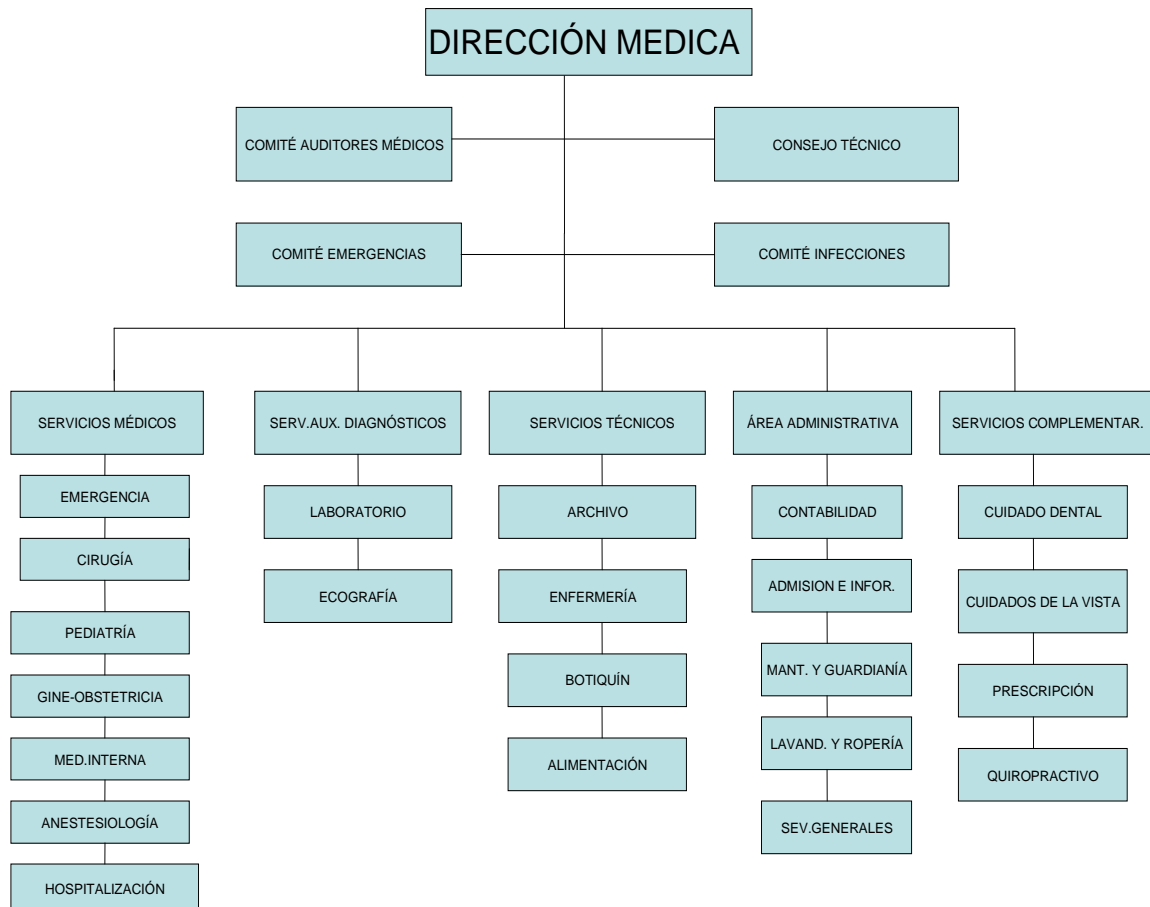
Las personas: Consideramos a los empleados como el recurso más valioso y la fuerza impulsora de nuestra Institución. Respetamos su integridad humana y

reconocemos con justicia su desempeño y contribución al logro de una mejor Institución.

1.3 ORGANIZACIÓN

1.3.1 Estructura Organizacional

GRÁFICO No. 1
ORGANIGRAMA



Elaboración: Carmen Cabrera

1.3.2 Definición de la estructura organizacional

1.3.2.1 Dirección Médica

Es la máxima autoridad dentro de la clínica

Definición: Cumple la misma función en el área médica y administrativa, bajo cuya autoridad se encuentran todos y cada uno de los elementos integrales de la unidad de la clínica. Además es la persona responsable y representante legal de la misma.

Funciones

- Representa legalmente a la clínica en todo acto judicial y administrativo.
- Organiza dirige y controla los recursos y servicios de la organización.
- Hace cumplir los reglamentos, normas internas y externas establecidas para el funcionamiento de la Clínica;
- Formula los requerimientos de los recursos humanos, materiales y financieros;
- Dispone de una auditoria médica cuando el caso lo amerite; e,
- Impulsa y coordina jornadas de salud con otras instituciones.

1.3.2.1.1 Comité de Auditores Médicos

Definición: Es el organismo interno de la clínica que tiene como propósito auditar todos los casos clínicos o quirúrgicos que ameriten. Está integrado por un representante o delegado de cada unos de los servicios médicos de la clínica con una duración de un año en sus funciones.

- Funciones

- Audita todos los casos clínicos o quirúrgicos que ameriten ser auditados
- Participa en programas que requieran de su colaboración
- Es el organismo encargado de evaluar y sancionar a quienes lo merezcan.

1.3.2.1.2 Consejo Técnico

Definición: Es el organismo interno de la clínica que tiene como propósito específico el asesoramiento de todos los problemas de carácter médico y técnico que se presenten, luego de realizar un estudio y proporcionar alternativas. Está integrado por un representante o delegado de cada una de las áreas de servicios que dispone la clínica con una duración de un año en sus funciones.

Funciones:

- Asesora al Director Médico en todos los aspectos de carácter médico técnico que los pacientes presenten y que se requieran para su intervención;
- Participa en la programación y ejecución de los proyectos, programas y actividades medico-técnicas de la clínica; y,
- Es el encargado de aprobar los reglamentos, especialmente el Reglamento Interno y reformas.

1.3.2.1.3 Comité de Emergencias

Definición: Encargado de mantener el equipo, medicamentos, insumos básicos para dar atención emergente a los pacientes que así lo requieran.

Funciones:

- Brinda atención adecuada y eficaz a todos los pacientes que concurran hasta la institución, suspendiendo actividades de otra índole, que no colaboren con la ayuda inmediata para el caso de emergencias;
- Promueve el equipamiento completo y tecnológico que el área necesite para su atención; y,
- Desarrolla informes periódicamente de atenciones efectuadas por el personal de servicio, con las sugerencias respectivas al Director Médico.

1.3.2.1.4 Comité de Infecciones

Definición: Encargado de la vigilancia permanente del campo epidemiológico dentro de la clínica, además es responsable de mantener el control de medidas preventivas.

Funciones

- Establece sistemas de vigilancia epidemiológica;
- Define y establece normas y procedimientos específicos de control de las infecciones;
- Establece los factores que determinen el apareamiento de infecciones en la área de la clínica; y,
- Informa a la Dirección Médica los resultados y recomendaciones respectivas para la toma de decisiones.

1.3.2.1.5 Servicios Médicos

Definición: Son servicios realizados por el personal asistencial con fines diagnósticos y/o terapéuticos. Estos servicios están referidos al universo de las prestaciones ya sean:

- Ambulatorias o de internamiento
- Preventivas o recuperativas
- No invasivas o invasivas
- Intermedias o finales

O cualquier otra clasificación y, que se realiza en todos los ambientes de las unidades prestadoras de servicios: consultorios, ambientes de hospitalización, salas de emergencia, centros quirúrgicos, centros obstétricos, salas de procedimientos, ambientes de programas de salud, laboratorio clínico, patología, sala de radiología, o cualquier otro ambiente que con diferente denominación sea parte de las unidades productoras de servicios de salud.

Los servicios médicos que ofrece la Clínica son integrales siendo estos los siguientes:

- Medicina interna
- Cirugía General
- Cirugía Laparoscópica
- Cirugía Plástica
- Pediatría
- Ginecología
- Traumatología
- Neurología
- Nutrición
- Odontología
- Laboratorio
- Ecosonografía
- Rayos X

Y como ya se mencionó, estos servicios están referidos a las 4 prestaciones antes citadas.

1.3.2.1.5.1 Servicios de Emergencia:

Definición: Servicio que se brinda a los pacientes que ingresan de emergencia y ameritan de atención médica urgente.

1.3.2.1.5.2 Servicios de Cirugía:

Definición: Unidad encargada de dar la atención clínico quirúrgico a los pacientes que requieran cirugía general con atención pre-operatoria, operatoria y post-operatoria por medio de acciones médicas de especialidad.

1.3.2.1.5.3 Servicios de Pediatría:

Definición: Servicio encargado de proporcionar atención pediátrica integral a pacientes de cero a catorce años de edad; neonatología – pediatría, clínico-quirúrgica y consulta externa.

1.3.2.1.5.4 Servicio de Gineco Obstetricia:

Definición: Servicio encargado de dar atención clínico quirúrgica a la mujer en estado de gestación, parto, postparto y en atención en áreas relacionadas con el aparato genital por medio de acciones médicas de especialización.

1.3.2.1.5.5 Servicio de Medicina Interna:

Definición: Se encarga del manejo de especialidad, cuenta con consulta externa para manejo ambulatorio y hospitalización temporal corta para diagnóstico y tratamiento de pacientes con enfermedades no quirúrgicas.

1.3.2.1.5.6 Servicios de Anestesiología:

Definición: Servicio encargado de ejecutar el proceso anestésico para el tratamiento médico quirúrgico respectivo.

1.3.2.1.5.7 Servicios de Hospitalización:

Definición: Servicio que se brinda a los pacientes que ameriten ser hospitalizados para su tratamiento médico o quirúrgico.

1.3.2.1.6 Servicios Auxiliares de Diagnóstico

Definición: Son servicios auxiliares para determinar el diagnóstico básico y complementario de acuerdo a las distintas patologías de los pacientes y coordina con las diferentes unidades de salud de la Clínica las necesidades de los diferentes servicios para la toma de muestras y realización de pruebas de laboratorio de diagnóstico básicas y complementarios, mediante imágenes de ecografías.

1.3.2.1.6.1 Laboratorio Clínico:

Definición: Se encarga de la toma de muestras y realización de pruebas de laboratorio de diagnóstico básicas; hematológicas, coagulación, serológicas, química sanguínea, enzimas, orina, test de embarazo, heces, bacteriología, bacilos copia, cultivos y antibiogramas, etc.

1.3.2.1.6.2 Ecografía:

Definición: Servicio auxiliar de diagnóstico complementario, mediante imágenes de acuerdo a las distintas patologías del paciente.

1.3.2.1.7 Servicios Técnicos de Colaboración Médica

Definición: Son aquellos servicios de cooperación médica que sirven de vinculación entre las diferentes unidades de salud de la Clínica, como son:

- Elaborar, manejar y archivar fichas e historias clínicas de los pacientes de la Clínica.
- Organizar y dirigir las actividades de colaboración médica de enfermería para brindar atención y cuidado a los pacientes, proveyendo oportunamente los medicamentos, así como también la de proporcionar la dieta específica de alimentación en base a una programación y elaboración definidas.

1.3.2.1.7.1 Archivo:

Definición: Se encarga de llevar las fichas e historias clínicas y la información mensual al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

1.3.2.1.7.2 Enfermería:

Definición: Es el servicio encargado de brindar atención y cuidado al paciente interno y ambulatorio, dando colaboración médica de enfermería y participando

en acciones tendientes al fomento, protección y recuperación de la salud de los pacientes.

1.3.2.1.7.3 Botiquín:

Definición: Es el servicio encargado de proveer en forma oportuna los medicamentos y otros artículos para el tratamiento de pacientes internados y externos bajo prescripción médica.

1.3.2.1.7.4 Alimentación Y Dietética:

Definición: Es el servicio que se encarga de programar, elaborar y proporcionar la dieta específica de alimentación balanceada y nutritiva para los pacientes internos, de acuerdo con las respectivas indicaciones del médico.

1.3.2.1.8 Área Administrativa

Definición: Es el servicio encargado de proporcionar la información administrativa y financiera, y coordinar las actividades de la Clínica Torre Médica San Andrés, dentro de los tiempos previstos para la toma de decisiones oportunas.

1.3.2.1.8.1 Contabilidad:

Definición: Unidad encargada de registrar sistemáticamente las operaciones de recursos financieros asignados a la clínica, orientados a la obtención e interpretación de los estados financieros que demuestren su situación, mediante acciones económicas y de control patrimonial.

1.3.2.1.8.2 Admisión e Información:

Definición: Área a la cual acuden los pacientes para obtener información y orientación de los servicios de la clínica, se encarga del ingreso de los pacientes que requieren internamiento y tratamiento médico quirúrgico.

1.3.2.1.8.3 Mantenimiento y Guardianía:

Definición: Se encarga del mantenimiento preventivo y correctivo de la clínica tanto en la planta física, instalación y equipos así como también de la seguridad interna y externa de los bienes muebles y pacientes que concurren a la unidad.

1.3.2.1.8.4 Lavandería y Ropería:

Definición: Servicio encargado de proporcionar ropa limpia para pacientes y personal.

1.3.2.1.8.5 Funciones Generales de la Unidad de Salud:

- Presta la atención médica en las áreas de prevención, protección, curación, recuperación y de rehabilitación de la salud en modalidades de consulta externa y de hospitalización;
- Proporciona los servicios de diagnóstico y tratamiento a los pacientes internos y externos.
- Planifica y controla la evolución y desarrollo de la recuperación práctica de los pacientes que soliciten nuestros servicios; y,
- Apoya con los programas que en el orden médico, las instituciones estatales tienen planificado, poniendo a su servicio todo el instrumental personal y elementos auxiliares de diagnóstico para dicho objetivo.

1.3.2.1.9 Servicios Complementarios

Definición: Son aquellos servicios realizados por el personal asistencial y que están destinados al ambiente en que los pacientes de la Clínica se desenvuelven y están vinculados a los temas de desarrollo sanitario.

1.3.2.1.9.1 Cuidado Dental:

Definición: Servicios de cuidado y atención dental, puede ir al dentista tan a menudo como quiera y obtener cualquier servicio que necesite.

1.3.2.1.9.2 Cuidados de la vista:

Definición: Servicios de cuidado oftalmológico, que incluye exámenes oftalmológicos y cirugía (incluyendo RK y ALK) con proveedores certificados en mercados seleccionados.

1.3.2.1.9.3 Quiropráctico

- Participación en la red quiropráctica.
- Servicios de diagnóstico

1.4 RECURSOS FÍSICOS, MATERIALES Y HUMANOS

1.4.1 Físicos

La clínica dispone de un edificio que comprende, un subsuelo y tres plantas altas, distribuidas de la siguiente manera:

CUADRO No. 1

RECURSOS FÍSICOS

PISOS	RECURSOS FISICOS, MATERIALES Y HUMANOS
Subsuelo	18 Parqueaderos
1 Piso	Consultorios de Especialización, laboratorio clínico, Ecosonografía, Sala de Espera, Admisión e Información, emergencias, Farmacia, Baterías Sanitarias
2 Piso	Sala de espera, - Dirección Médica, Enfermería, Botiquín Interno, la de esterilización, Vestidor médicos, Sala de partos, Quirófano, Sala de recuperación, Atención y Control Neonatal, Sala de hospitalización suit 101 a 102, Sala de hospitalización 103 a
3 Piso	Cocina, Lavandería y secadora, Capilla
4 Piso	Terraza, Cuarto de máquinas

Elaboración: Carmen Cabrera

1.4.2 Recursos Materiales

CUADRO No. 2

RECURSOS MATERIALES

PISOS	RECURSOS MATERIALES
1 Piso	Consultorios Médicos, Laboratorio Médico, Ecosonografía, Información, Emergencia
2 Piso	Dirección Médica, Sala de Preparación, Sala de Esterilización, Vestidor de Médicos, Botiquín Interno, Sala de Parto, Sala de Recuperación, Quirófan, Instrumental Médico.
3 Piso	Cocina: Cocina, Refrigeradora, Vajilla hospitalaria, Insumos; Lavadora y Secadora: Lavadora LG, Secadora Whirpol, Mesa de lavandería, Secadero; Capilla: Imagen de la Virgen del Cisne, Otros
4 Piso	Terraza, Cuarto de maquinas, Ascensor

Elaboración: Carmen Cabrera

1.4.3 Recursos Humanos

CUADRO No. 3

RECURSOS HUMANOS

No.	Concepto
1	Médico Director
1	Médico Internista de llamada
1	Médico Ginecólogo de llamada
1	Médico Cirujano de llamada
1	Médico Pediatra de llamada
1	Médico Anestesiólogo de llamada
1	Médico Nutriólogo
3	Médicos Residentes
1	Tecnólogo Médico
1	Licenciada de Enfermería
4	Auxiliares
1	Lavandera
1	Guardias
1	Cocinera
1	Contador
1	Secretaria
1	Recepcionista

Elaboración: Carmen Cabrera

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA CLÍNICA “TORRE MÉDICA SAN ANDRÉS”

En la presente investigación se va a profundizar en las principales dimensiones del entorno de la clínica diferenciando: el entorno general (influencia indirecta), y el entorno específico (influencia directa), a fin de determinar aquellos elementos que tengan o puedan tener impacto sobre la empresa.

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1.1 Entorno Socioeconómico

Las condiciones del entorno económico establecen los rendimientos actuales y futuros de las empresas y viceversa.

El tipo de economía que se maneja en el Ecuador tiene una relación directa con el desarrollo económico de la clínica, ya que de esto depende la obtención de una rentabilidad o de una pérdida en el giro del negocio. Razón por lo cual en el análisis de éste factor se verán variables económicas que afectan directamente a la Clínica “Torre Médica San Andrés” como la inflación.

- **Inflación:**

La Inflación está dada por la variación que se genera en el índice de precios al consumidor. Este índice mide los cambios en los precios de los productos y servicios de la canasta básica, es decir, aquellos que son de primera necesidad.

El siguiente cuadro y gráfico muestra la inflación generada en el Ecuador, desde el año 2001 hasta abril del 2009:

CUADRO No. 4

INFLACIÓN ANUAL En Porcentajes

Período	Inflación
2001	224
2002	9,4
2003	6,07
2004	1,95
2005	3,14
2006	4,37
2007	6,82
2008	8,67
2009 *	6,52

* Abril del 2009

- **Análisis:**

Como lo demuestra el Cuadro No. 4, la inflación en el Ecuador se ha estabilizado desde la adopción del sistema económico de dolarización, ya que si se comparan los ingresos de las familias con los precios del mercado, se tiene como resultado que la capacidad de compra se mantiene, ya que la inflación se conserva en un dígito.

Al analizar la inflación acumulada en el país se pueden identificar las siguientes connotaciones para la clínica.

Estabilidad en los costos de producción y en los precios de venta, de bienes y servicios.

Estabilidad en el poder adquisitivo de los clientes.

2.1.2 Las Fuerzas Demográficas:

- **Población de Santo Domingo de los Tsáchilas**

La población de Santo Domingo de los Tsáchilas en los últimos años ha crecido a un ritmo aproximado de 3% anual. El 30.4% de su población reside en el área rural. Se caracteriza por ser una población joven ya que el 42.6% son menores a 20 años. En el Anexo No. 1 se presenta la población y su proyección hasta el año 2009¹.

2.1.3 Las Fuerzas Tecnológicas

¹Fuente: INEC – Censo de Población y Vivienda 2001

Una de las dimensiones que más ha evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnológica. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compite la Clínica “Torre Médica San Andrés”, y suponen la apertura de nuevas posibilidades para la empresa, o peligro para aquellas que no sepan adaptarse.

Por ser la Clínica “Torre Médica San Andrés” una institución relativamente nueva, cuenta con equipos médicos y de laboratorio de última tecnología, lo cual ayuda en la agilidad de sus procesos operativos, con mayor incidencia en la sistematización, ya que requiere procesos de contabilidad manejada a través de programas.

2.1.4 Ambiente Competitivo en la Clínica “Torre Médica San Andrés”

La posición de los servicios de la Clínica Torre Médico San Andrés en el mercado, se está consolidando con nuestros clientes más importantes; sin embargo existe una baja calidad en la atención al cliente y retardos en las entregas de los servicios lo que crea un desprestigio a los servicios de la entidad.

Análisis de la Competencia

La competencia de la Clínica Torre Médica San Andrés está dado por tipos de empresas, las mismas que se establecen como: empresas (dispensarios) que se manejan en un mercado informal, y que ofrecen al público igual tipo de servicios, pero que a su vez tienen una mezcla de estos, por lo cual es difícil su identificación; y empresas (clínicas y hospitales) que se caracterizan por estar en un mercado formal, debido a su constitución legal y manejo del marketing para realizar su posicionamiento en el mercado.

Caracterización del mercado

La Clínica opera en el mercado regional de Santo Domingo de los Tsáchilas fundamentalmente, aunque ha atendido pacientes de las regiones aledañas de

las provincias de Esmeraldas, Los Ríos y Manabí, éstas tienen una representatividad no muy significativa.

De este mercado geográfico la Clínica Torre Médica San Andrés, trabaja con la población de bajos, medianos y altos ingresos dispuestos a pagar los precios establecidos para curar sus enfermedades y dolencias y por tanto recibir el tratamiento respectivo.

Entre estas instituciones se encuentran:

Clínica Bermúdez

Clínica Santiago

Clínica de Especialidades Médicas Santo Domingo

2.1.4.1. Análisis de los Competidores:

- **La Clínica Bermúdez:**

Esta ubicada en la carretera central vía a Quevedo Km. 4, ocupando un área aproximada de 2000 metros cuadrados. Fue inaugurada en octubre de 1998.

Por su alta demanda, la clínica Bermúdez, se construyó en 6 bloques habitacionales de 2 plantas para pacientes, con 32 habitaciones, 2 bloques con habitaciones adecuadas al programa médico y un área de administración, economía y recepción.

La clínica cuenta con el confort y seguridad necesaria para el tratamiento médico, respaldado por un equipo multidisciplinario especializado con un enfoque hacia la vinculación de los servicios de salud.

Los servicios que oferta esta clínica se encuentra en la fase primaria de su ciclo de vida, en la introducción, pues las ventas son aun reducidas y el crecimiento es lento, la creación de la demanda esta cargada de incertidumbre

y riesgo, debido al poco tiempo de haber ampliado los servicios por que estos aún son pocos conocidos².

- **Clínica Santiago**

Esta clínica fue creada en el año de 1981. Está situada al sur de la ciudad de Santo Domingo, en un área de más de 1500 metros cuadrados. Cuenta con una unidad médica en la cual se lleva a cabo los servicios médicos con la supervisión de médicos especializados y la asistencia de un calificado grupo de enfermeros y enfermeras.

La clínica Santiago, forma parte de reconocidos organismos de la región cuenta con alianzas estratégicas con instituciones dedicadas a la salud, con el propósito de intercambiar tecnología y conocimientos y aplicarlos en la entidad.

Los servicios médicos que ofrece la Clínica Santiago se divide en tres fases:

La fase uno de evaluación, en la cual se evalúan las necesidades del paciente. La segunda fase comprende la atención y recuperación del paciente, y la tercera fase es el cuidado continuo del paciente³.

- **Clínica de Especialidades Médicas Santo Domingo**

Este centro de atención médica está situado al norte de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas. El servicio incluye una evaluación médica, y el tratamiento dentro de sus instalaciones bajo una supervisión médica especializada. El propósito del tratamiento es ayudar a la persona a recuperar su salud con la mayor prontitud. La atención posterior al tratamiento es esencial para el éxito de la recuperación del paciente. Por tal motivo, la Clínica de Especialidades ha diseñado un programa de cuidado continuo, tanto para pacientes como para familiares.

¹ Fuente Revista Médica Ecuador junio de 1990

³ Fuente: Revista Médica Ecuador junio de 1990

En la encuesta efectuada a la población, se establece en resumen dos ventajas fundamentales para la clínica Torre Médica San Andrés frente a la competencia, los entrevistados prefieren los servicios de la clínica por su mejor atención y por sus precios que están al alcance de la mayoría de los entrevistados, además es la única clínica que cuenta con ascensor, que las personas lo ven como algo muy importante, especialmente para aquellos pacientes que no pueden subir gradas por sus graves dolencias.

2.1.5 Clientes

Es toda la ciudadanía de Santo Domingo de los Tsáchilas (consumidores finales) que acuden a la Clínica “Torre Médica San Andrés” que demandan de los servicios, que se identifican con la entidad para satisfacer las necesidades que les aquejan, que pueden llegar a solicitar los servicios de la clínica en cualquier momento, ya sea por sugerencias de otros clientes o por publicidad de la clínica.

Además cuenta con una gran variedad de clientes (pacientes), lo que permite la entrega de sus servicios a diferentes segmentos del mercado, los mismos que se encuentran en la ciudad de Santo Domingo y sus alrededores.

Los clientes son la parte fundamental para la Clínica “Torre Médica San Andrés”, por ser el eje principal del desarrollo económico en el giro de la entidad, donde el aspecto principal de la clínica es el satisfacer las necesidades de salud de sus pacientes, a través de la presentación de varias opciones en sus servicios, y a la vez destacando calidad y precio en los mismos.

2.1.8 Proveedores

Se debe considerar que los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre las empresas, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de sus productos.

La clínica cuenta con empresas proveedoras de medicinas, insumos y equipos médicos nacionales e internacionales; con estas últimas se realizan negociaciones a través de la importación directa.

Los proveedores son una parte fundamental de la clínica, por ser quienes abastecen de todos los medicamentos, insumos y equipos médicos que se requieren para satisfacer las necesidades de los clientes (pacientes).

La clínica cuenta con ventajas y desventajas al momento de adquirir productos en países del exterior, entre las ventajas están: disponibilidad de productos (insumos y equipos médicos) que no se pueden adquirir en el país por falta de tecnología; dentro de las desventajas, se notan; demora en el tiempo de llegada de los productos y problemas arancelarios.

Con los proveedores nacionales se tiene un mayor número de ventajas como; mayor disponibilidad y adquisición de productos (sobre todo medicinas e insumos), adquisición de productos en un menor tiempo, plazos en los pagos, entre otras.

Disponibilidad de varios proveedores nacionales y extranjeros, y exigencia de calidad en los productos tecnificados en el exterior.

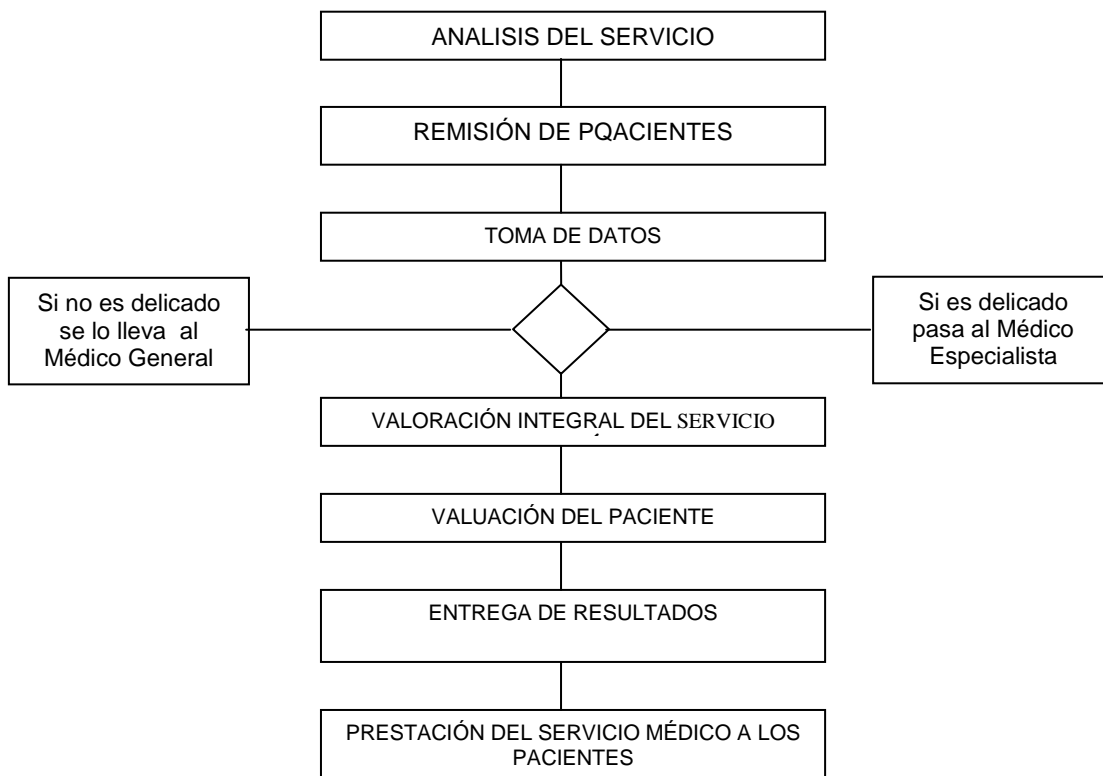
2.2 ANÁLISIS DE ENTORNO INTERNO.

La clínica presta servicios de atención médica a sus usuarios de Santo Domingo de los Tsáchilas facilitando las instalaciones físicas de la institución a la comunidad del sector y de sus alrededores.

El acceso al servicio se realiza mediante la remisión de pacientes desde la consulta externas.

2.2.1 Análisis del Servicio

GRÁFICO No. 2 ANÁLISIS DEL SERVICIO



Elaboración: Carmen Cabrera

1. Remisión de Pacientes.- El acceso al servicio se realiza por remisión de pacientes desde la consulta de externa.

2. Toma de Datos.- El paciente se comunica con el módulo de enfermería de la Clínica, en donde la enfermera toma los datos y los anota en un libro dispuesto para este fin, se incluye allí la fecha y hora de solicitud, nombre, número de historia clínica, dirección y teléfono, se pregunta sobre la causa por la cual se solicita el servicio y en caso de emergencia, se le traslada directamente al médico encargado, quien decide la pertinencia y toma la decisión del caso.

3. Valoración Integral del Servicio Médico.- Se presta este servicio por Trabajo Social y Psicología, para pacientes a quienes se les detecta conflictos familiares o disfunción familiar severa y en los cuales es necesario realizar intervención directa a toda la familia, para conocer el soporte que van a tener de su familia en casos en los cuales esta implícito un pronóstico de discapacidad temporal o permanente tales

como cirugías de reemplazos articulares o neurocirugías. La trabajadora social realiza esta actividad los martes y jueves en horario de 8:00 a 12:00.

4. Valuación del Paciente.- Al paciente se le realiza la valoración clínica, y se toman las conductas pertinentes, las cuales pueden ser realización de formulas, laboratorios, solicitud de exámenes especiales o íter consultas. En el caso de las formulas se le entregan directamente al familiar, quien debe acercarse a la farmacia de planta de la clínica donde los medicamentos le son despachados directamente.
5. Entrega de Resultados.- En cuanto a solicitud de laboratorios cuando el paciente es delicado se entrega al familiar, caso contrario el paciente debe diligenciarla directamente en el laboratorio de planta de la clínica que funcionan en sitios diferentes de sus instalaciones. El resultado de los laboratorios es enviado directamente al médico o a un familiar del paciente que lo busca directamente en las instalaciones de la clínica del laboratorio adscrito. Este servicio el paciente debe cancelar al laboratorio adscrito el valor correspondiente para la toma de las muestras.
6. Prestación del Servicio de Médicos Especialistas.- Una vez realizado la valoración integral, los pacientes son remitidos a los médicos especialistas, a fin de que se de el servicio que cada caso requiera.

En el caso de pacientes con diagnósticos de enfermedades crónicas, en la gran mayoría de los casos son atendidos sin necesidad de tener que realizar la llamada de solicitud del servicio, ya que se comunican directamente con el médico especialista, así como en caso de pacientes terminales, debido a las implicaciones de su tipo de patología y su estado cambiante permanente así como la necesidad de realizar manejos paliativos adecuados, el paciente también se comunica directamente con el médico especialista.

La historia clínica física se diligencia en formato de papel, sin embargo la oficina de Sistemas buscó la manera de ingresar estos documentos en un sistema de historias clínicas. Por lo tanto, el médico se encarga de diligenciar la historia clínica directamente en el sistema, como plazo máximo una semana ya que no se cuenta con el suficiente número de computadores como para tener disponible todos los días. Así mismo, las fórmulas de medicamentos son transcritas semanalmente, a partir de las copias que entrega la droguería de formulas entregadas a pacientes.

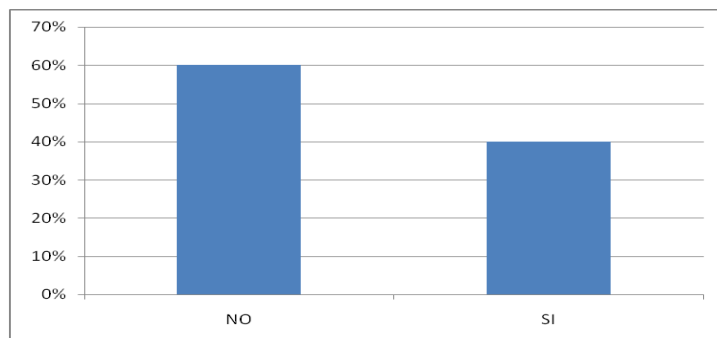
Durante el último año se ha contado con la participación del servicio de Nutrición, prestado por una de las nutricionistas adscritas en planta, para casos específicos en que se necesita la valoración del paciente y es solicitada de manera justificada por el médico.

El médico de la clínica está dotado de un maletín, en el cual se lleva siempre un tensiómetro y un fonendoscopio, gasas y guantes estériles, un equipo de insectología (jeringa, algodón, alcohol), una sonda vesical, lidocaína en jalea, papelería de formulación y registro de actividades, esfero, medicamento analgésico inyectable y vía oral, ansiolítico vía oral, antiespasmódico inyectable, antiemético inyectable.

2.2.2 Análisis Encuesta

A fin de contar con los elementos básicos para la implementación del Plan e Implementación del Plan Estratégico, se realizó encuestas a la población y/o pacientes, a fin de determinar las necesidades y preferencias de la población, respecto del servicio de la Clínica Torre Médica San Andrés, entre los resultados más destacados tenemos los siguientes:

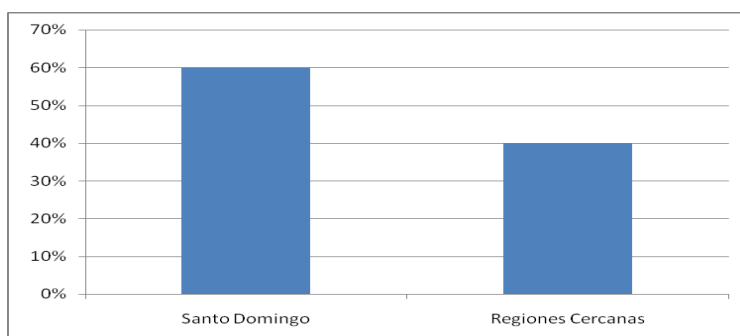
GRÁFICO No. 3 FRECUENCIA CON LA QUE ACUDEN A LA CLINICA



Con respecto a si ha sido la primera vez que se han hecho atender en la clínica, de los resultados obtenidos se puede inferir claramente que el 60% de la población acude por primera vez a la Clínica para ser atendidos demandando los diferentes servicios médicos de la entidad.

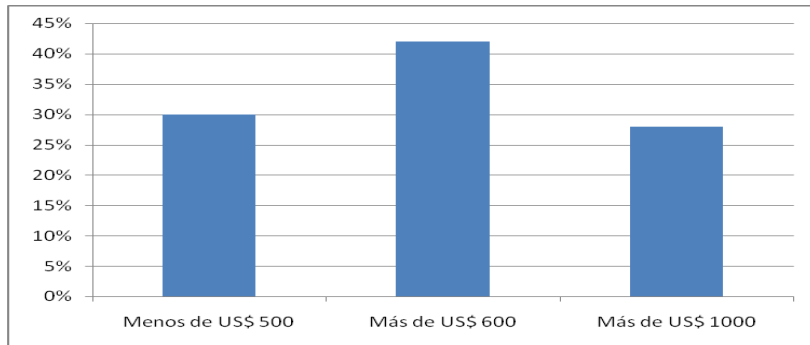
Esto reafirma la aceptación que tiene la entidad por la ciudadanía. Asimismo, se puede apreciar igualmente que el 40% afirma que ya han recibido atención de la Clínica en varias ocasiones, lo cual demuestra la gran capacidad de la entidad para satisfacer las necesidades de sus pacientes y que estos sigan demandando sus servicios.

**GRÁFICO No. 4
LUGAR DE RESIDENCIA**



Con relación al lugar de residencia, la encuesta determina la procedencia de los ciudadanos que se hacen atender en la Clínica San Andrés. El 65% de los pacientes son de Santo Domingo de los Tsáchilas, lo que se refleja el nivel de importancia que tiene la entidad para la ciudadanía, el 35% de proceden de regiones cercanas a la ciudad especialmente rural y de provincias fronterizas sobre todo de la costa, lo cual asegura la existencia de un representativo mercado creciente que es muy favorable para la Clínica desde el punto de vista económico y social.

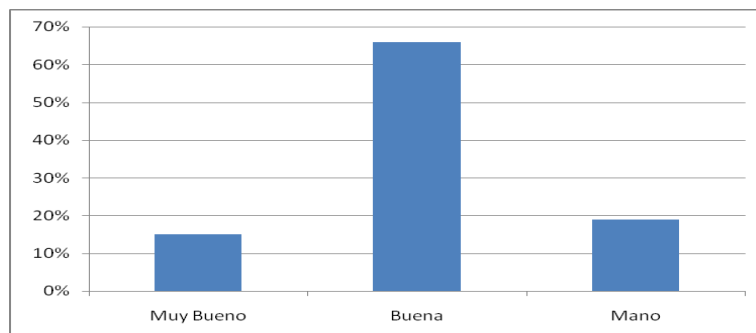
**GRAFICO No. 5
INGRESOS DE LOS ENCUESTADOS**



En cuanto a los ingresos, las personas con ingresos menores a US\$ 500 mensuales representan el 30%, mayor a US\$ 600 el 42% y superiores a US\$ 1000 el 28% que es muy representativo, lo que determina que la ciudadanía por medio de sus ingresos puede acceder con relativa facilidad a los servicios de la clínica. Por lo tanto, existe en la entidad el interés al momento de considerar y garantizar un buen servicio y una mayor imagen corporativa.

En cuanto a la satisfacción de la atención recibida de la clínica se puede determinar lo siguiente:

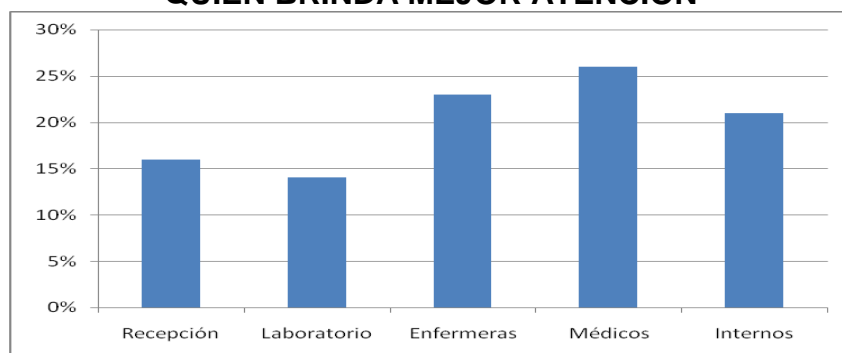
**GRÁFICO No. 6
CALIDAD DE LA ATENCION**



El 15% de los pacientes han sido muy bien recibidos, el 66% manifiestan que la cordialidad ha sido buena, y el 19% dice que la cordialidad es mala, lo que preocupa a sus directivos. Por lo que es importante llevar a cabo con carácter de urgencia una evaluación de los procesos de trabajo para mejorar

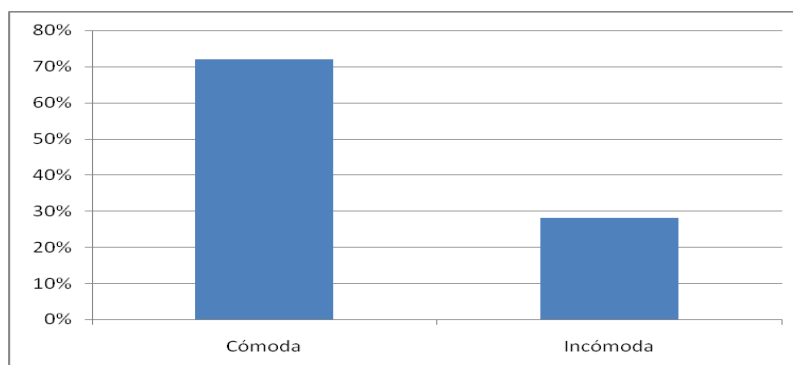
satisfactoriamente la atención a los pacientes. Esto debe ser realizado a través de programas de capacitación con la participación de la alta gerencia, el departamento de recursos humanos y el personal de la organización.

**GRÁFICO No. 7
QUIEN BRINDA MEJOR ATENCIÓN**



En cuanto a la cordialidad recibida por los pacientes siendo complemento de la pregunta anteriormente formulada y se concluye en que la atención que ofrece la clínica en general es buena, pero no lo suficiente para mejorar la atención al cliente. Se considera importante el hecho de agregar más adiestramiento como principal elemento de mejora en la atención y cordialidad en cada área sus funciones, para que la misma sea oportuna y con eficacia.

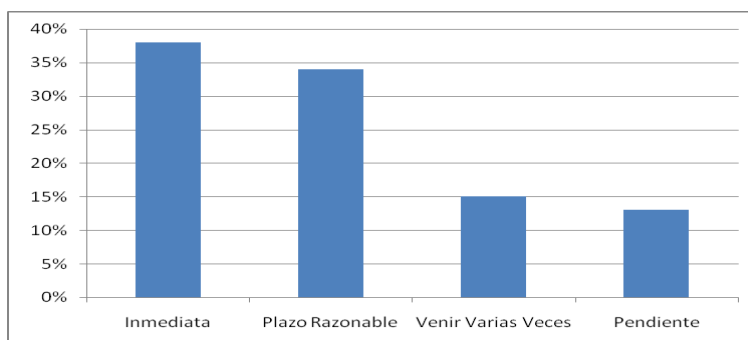
**GRÁFICO No. 8
PERCEPCIÓN DE LAS INSTALACIONES**



Con respecto a las instalaciones, debe destacarse que el 72% (pacientes) coinciden en que las instalaciones de la Clínica Torre Médica San Andrés son

adecuadas y cómoda para ofrecer sus servicios. Por lo cual, se hace necesario planificar para el futuro mediato la ampliación de las instalaciones actuales, así como, las reestructuraciones hechas en su infraestructura física, logrando transmitir más formalidad e imagen corporativa.

GRÁFICO No. 9
ATENCIÓN A LOS RECLAMOS



A fin de dar solución a los reclamos solo el 38%, manifestaron que se atendían en forma inmediata, cabe anotar que estos reclamos no son muy frecuentes. Tomando en consideración este aspecto debe mejorarse el nivel de comunicación en la información suministrada por la clínica a los clientes, así como la atención que se brinda.

2.2.3 Análisis del Recurso Humano

2.2.3.1 Normas y Procedimientos Generales para el Personal que Labora en la “Clínica Torre Médica San Andrés”

2.2.3.1.1 Normas Generales

- El Director y el personal de la clínica observaran y cumplirán las disposiciones y normas de orden técnico y disciplinario, por lo que queda prohibido, utilizar las dependencias destinada par ala atención de salud, a otros fines que son sean los específicos
- La Clínica por medio de su Director esta en la obligación de cancelar los haberes del personal mensualmente y de acuerdo a lo que establecen las normas legales vigentes.

2.2.3.1.2 Obligaciones del Personal

- El personal de planta tiene la obligación de cumplir con los horarios establecidos y de ser necesario cumplir con horas extras en caso de emergencias o necesidades de la clínica.
- Velar por la economía de la clínica y conservación de todos sus bienes
- En caso de pérdida o destrucción de equipos por negligencia o descuido es responsabilidad del o los causante del deterioro teniendo que reponer el equipo o el costo del mismo.
- El personal del contrato o dependencia laboral del Código de Trabajo, esta amparado y protegido por este cuerpo de leyes, tanto en sus derechos, deberes, obligaciones y responsabilidades, sanciones que en sus respectivos capítulos y artículos lo señalan.
- El personal médico y de enfermería, observa y ejecuta todas y cada una de sus acciones dentro del campo de la salud, observando las normas sanitarias, contempladas en el Código de la Salud, leyes y reglamentos.

2.2.3.1.3 Prohibiciones para el Personal

- Ejercer otras actividades extrañas a sus funciones durante el tiempo fijado como horario de trabajo para el desempeño de sus labores oficiales.
- Utilizar sus relaciones personales o de trabajo para lucro personal, peor aun desprestigiar o perjudicar el buen nombre de la clínica.
- Abandonar injustificadamente el trabajo en horas laborales.
- Asistir el trabajo en estado de embriaguez.
- Mantener relaciones financieras o comerciales directas o indirectas con los pacientes, motivando el desvío de los mismos hacia consultorios o clínicas privadas.

2.3 MATRICES DE EVALUACIÓN

La calificación esta dada en relación con la mayor oportunidad o amenaza y las fortalezas y debilidades que tiene la Clínica Torre Médica San Andrés, de acuerdo a la incidencia de los factores internos y externos.

2.3.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos MEFE, permite resumir y evaluar variables de tipo: económicos, geográficos, sociales, tecnológicos y competitivos, evaluar su importancia en calificaciones y determinar su importancia en la empresa y establecer de esta manera la incidencia dentro de la actividad empresarial

**CUADRO No. 5
TABLA MEFE DE LA CLINICA TORRE MÉDICA SAN ANDRÉS**

MEFE	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Capacidad de diseño, control y evaluación de salud p	0.04	4.00	0.16
Servicios médicos poco eficiente por parte de la competencia	0.06	4.00	0.24
Tenencia de puntos de ventas de servicios médicos	0.08	3.00	0.24
Existencia de mercado seguro de servicios médicos	0.04	4.00	0.16
Análisis de información epidemiológica en el país	0.04	3.00	0.12
Mejores servicios médicos que la competencia	0.04	3.00	0.12
Expansión en zonas aledañas a la ciudad de Santo Domingo	0.04	4.00	0.16
Capacidad de negociación con clientes y proveedores	0.06	3.00	0.18
Aumento constante de la demanda de servicios médicos	0.04	4.00	0.16
AMENAZAS			
Competidores, tanto cercanos como potenciales.	0.04	2.00	0.08
Incrementos de los precios de productos e insumos médicos en forma generalizada.	0.30	2.00	0.60
Convenios bilaterales por parte de la competencia con otras entidades de la región.	0.06	2.00	0.12
Crecimiento acelerado de grupos de servicios médicos en la región y en el país.	0.03	4.00	0.12
Existencia de una competencia potencial y desigual.	0.04	3.00	0.12
Volatilidad de las variables macroeconómicas del país.	0.04	4.00	0.16
La presencia de mayor competencia y los grandes laboratorios.	0.05	3.00	0.15
	1.00		2.89

Elaborado por: Carmen Cabrera
Análisis Matricial Planificación Estratégica y Gestión de Negocios de Sebastián Mendioca

La suma de los resultados ponderados de la Matriz MEFE esta por encima de 2.5 lo que indica que la situación externa es favorable, ya que predominan las oportunidades como: tenencia de puntos de ventas de servicios médicos fijos, (0.30 del total ponderado) existencia del mercado seguro (0.32 del total ponderado), aumento constante de la demanda de servicios médicos (0.48 del total ponderado), por lo que es el principal con un nivel de servicio eficiente. Dentro del análisis de resultados es necesario indicar que un potencial de oportunidades que tiene la Clínica Torre Médica San Andrés es la expansión

de zonas cercanas y aledañas a la ciudad de Santo Domingo que requieren y requerirán de servicios médicos (0.24 del total ponderado) lo que podrá ver reflejado en posteriores años y que se convertirá en la mayor oportunidad para la entidad.

En definitiva, las estrategias aplicadas en la Clínica se están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas; ya que un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

2.3.2. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas.

Las fortalezas y debilidades acopladas con las oportunidades y amenazas y un claro enunciado de la misión, proveen las bases para establecer objetivos y estrategias.

Las competencias distintivas, son la fortalezas de una firma que no pueden ser fácilmente comparadas o imitadas por lo competidores.

Las estrategias son en parte para mejorar las debilidades de la firma, transformarlas en fortalezas y tal vez en competencias distintivas.

CUADRO No. 6

TABLA DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA CLÍNICA TORRE MÉDICA ANDRÉS MEFI

MEFI	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Reconocido prestigio y reconocimiento por clientes y competidores	0,04	4	0,16
Precios competitivos de los servicios médicos	0,06	4	0,24
Servicios médicos accesibles a todos los niveles económicos	0,06	4	0,24
Capacitación del recurso humano en atención al cliente	0,04	4	0,16
Compromiso del personal con el cliente	0,04	4	0,16
Buenas relaciones con clientes y proveedores	0,04	4	0,16
Ubicación privilegiada en la ciudad de Santo Domingo	0,06	3	0,18
Satisfacción de los clientes	0,04	3	0,12
Personal capacitado	0,04	3	0,12
División de tareas y responsabilidades para los empleados	0,04	3	0,12
Liderazgo de la dirección	0,04	3	0,12
Servicios especializados	0,06	3	0,18
Buena posición financiera	0,06	4	0,24
Debilidades			0,06
Limitación económica frente a los competidores	0,06	1	0,06
Falta de difusión y promoción de la clínica	0,04	2	0,08
Escasa información de las necesidades reales de los clientes	0,04	2	0,08
Cobertura insuficiente de atención a los clientes alejados de la clínica	0,04	2	0,08
Desarrollo de planes a ejecutarse inconclusos	0,04	2	0,08
Falta de implementación de programas de salud para personas de bajos recursos económicos	0,04	2	0,08
Falta de mejoramiento de la clínica (infraestructura)	0,04	2	0,08
Limitada promoción de los servicios que ofrece la clínica	0,04	2	0,08
Falta de cursos de capacitación continuos para el personal de la clínica	0,04	2	0,08
Total	1		2,96

Elaborado por: Carmen Cabrera
Análisis Matricial Planificación Estratégica y Gestión de Negocios Sebastián Mendioca

La suma de los resultados ponderados de la Matriz MEFI esta por encima de 2.5, con un valor de 2,96 lo que indica que la organización presenta una situación interna favorable donde predominan fortalezas como: precios competitivos, servicios médicos accesibles para la comunidad, buena posición financiera, entre otros.

2.3.3 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la clínica, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fortalezas y a las debilidades.

CUADRO No 7

TABLA DE LA MATRIZ MPC DE LA CLÍNICA TORRE MÉDICA SAN ANDRÉS

Factores críticos para el éxito	Clínicas						
	San Andrés			Bermúdez		Santiago	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación el mercado	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Competitividad de precios	0,2	3	0,6	3	0,8	1	0,2
Posición financiera	0,4	2	0,8	1	0,4	4	1,6
Calidad del servicio	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Lealtad del cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Total	1		2,7		2,2		2,8

Elaborado: Carmen Cabrera

Los valores de las calificaciones son:

- 1 = mayor debilidad
- 2 = menor debilidad
- 3 = menor fuerza
- 4 = mayor fuerza

La tabla contiene la matriz del perfil competitivo de la Clínica. En el análisis, la posición financiera es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.40. La calidad del producto de la compañía de la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4; la posición financiera del competidor 1 es mala, como lo señala la calificación de 1; el competidor 2 es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 2.8.

Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa. Las empresas que no movilicen y faculten a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas claves, podrían no anticipar las oportunidades y amenazas recientes y en consecuencia, podrían seguir estrategias ineficaces.

La Tabla Matriz MPC, está determinado dentro del análisis matricial de la planificación estratégica, la misma establece los siguientes parámetros para su evaluación:

Se asigna un peso de 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores.

El peso ponderado se obtiene de multiplicar el peso por la calificación y su resultado significa la fuerza relativa de la empresa.

2.4 ANÁLISIS F.O.D.A.

La clínica para cumplir con los objetivos trazados, debe aprovechar sus puntos fuertes, superar sus debilidades, evitar riesgos y sacar partido de las oportunidades que prometen.

CUADRO No. 8 ANÁLISIS F.O.D.A.

CLINICA TORRE MEDICA SAN ANDRES		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Tanto las fortalezas como las debilidades, al ser factores internos de la empresa, son puntos que ésta tiene la posibilidad de controlar.	La Clínica brinda un servicio de calidad a un bajo costo en relación a la competencia.	La Clínica se encuentra limitada económicamente, lo cual provoca un lento incremento de servicios frente a sus competidores.
	La Clínica posee un reconocido prestigio y goza de un reconocimiento tanto por parte de sus clientes, como de la competencia.	La Clínica no ha normado sus políticas internas.
	Representativa participación del mercado de servicios médicos en la región.	No existen herramientas técnicas que permitan incrementar nuevos clientes a la entidad.
	La clínica utiliza tecnología informática computacional para el manejo económico – comercial y financiero - contable de la empresa.	El desarrollo de planes a ejecutarse se encuentran inconclusos.
	Los servicios médicos que comercializa son accesibles para las personas de todas las clases económicas.	Cobertura insuficiente de atención a los clientes más alejados de la clínica.
	Ubicación privilegiada en la ciudad de Santo Domingo de los Tsháchilas para la atención a los clientes.	Limitada promoción de los servicios que brinda la clínica en los sectores rurales y marginales.
	La institución busca mejorar la relación con sus clientes y proveedores.	Inexistencia de una adecuada capacitación para el personal de la clínica en temas de atención al cliente.
	La gerencia está comprometida con el desarrollo y crecimiento de la entidad.	El personal no responde positivamente a la visión de la entidad en cuanto se refiere a la atención al cliente.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado que ha seleccionado.	Capacidad de diseño, control y evaluación de la salud privada.	Potenciales competidores.
	Mejores servicios médicos que la competencia	Posible incorporación de especialistas y laboratorios en la competencia.
	Capacidad de negociación con clientes y proveedores	Incrementos de los precios de productos e insumos médicos en forma generalizada.
	Aumento constante de la demanda de servicios médicos	Posibles competidores con mayor espacio físico y mejor capacidad de cobertura de servicios.
	Expansión en zonas aledañas a la ciudad de Santo Domingo	Aparición de nuevos competidores que ofrezcan servicios médicos similares.
	Existencia de mercado seguro de servicios médicos	Crecimiento acelerado de grupos de servicios médicos que buscan participación de este importante mercado.
	Análisis de información epidemiológica en el país	Convenios bilaterales por parte de la competencia con otras entidades de la región.

Elaborado por: Carmen Cabrera

CAPÍTULO III

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE

A través de la implementación de este plan estratégico, se busca crear fidelidad e incrementar el número de clientes de la Clínica, mediante la capacitación periódica del personal, optimización y fortalecimiento del servicio.

3.1 PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico de servicio al cliente, integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Un plan bien formulado ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización, de una forma singular y viable; los elementos básicos del plan estratégico son⁴:

⁴ Fuente: Menguzzato Martina – La Dirección Estratégica de la Empresa Barcelona: Ed. Euroed, 2000.

- a) Las metas y objetivos que se persiguen.
- b) Las políticas y acciones que se emprendan.
- c) La relación entre objetivos y acciones debe estar presidida por la coherencia entre ellas.
- d) Los recursos y capacidades de la organización, que determinan sus fortalezas frente a sus competidores pero también sus debilidades.
- e) El entorno en el que se ubica la organización.
- f) La competencia, es decir, otras organizaciones que persiguen los mismos objetivos.

3.1.1 Objetivos del Plan Estratégico

Objetivo General

Optimizar la atención al cliente generando calidad en los servicios prestados a los pacientes, (consulta externa y hospitalización) facilitando el acceso a los servicios médicos que ofrece la Clínica Torre Médica San Andrés.

Objetivos Específicos

- Prestar servicios de salud a los usuarios cumpliendo estándares de eficiencia que garanticen su competitividad frente a otras modalidades de atención.
- Privilegiar los enfoques de interdisciplinariedad, independencia y auto cuidado.
- Incrementar el número de clientes y procurar su fidelidad a los servicios proporcionados por la clínica.
- Evaluar la optimización de los servicios, a fin de establecer la capacidad organizacional y operacional hacia la prestación de dichos servicios médicos.

3.1.2 Metas Globales de La Clínica

- Generar un equipo multidisciplinario capaz de ajustarse con eficiencia a las necesidades de atención de la población de usuarios de la clínica.
- Contar con un sistema de comunicaciones y registro que permita prestar de forma eficiente y oportuna los servicios de atención de salud.
- Contar con mapa de procesos, protocolos de atención y funciones de atención al cliente de servicios médicos de la clínica.

Actividades a Realizar

- Diseñar el sistema de información y registro para el programa de atención al cliente. Responsable: Área de Sistemas de la clínica.
- Planear, costear y gestionar los recursos físicos, farmacéuticos y el inventario necesario para la puesta en marcha del programa de atención de salud. Responsable: Área administrativa de la clínica.
- Realizar el levantamiento de procesos, protocolos de atención de forma que se cumplan los estándares de la organización y se facilite la realización de sus actividades. Responsable: Área de gestión de procesos de la clínica.
- Generar confianza en los usuarios de la clínica demandantes de los servicios médicos hospitalarios y garantizando satisfacción durante la permanencia del cliente en la entidad.

3.1.3 Metas Propuestas para el Personal

Capacitar al 100% del personal de la clínica según el plan de capacitación diseñado y acordado al inicio del servicio médico con objetivos precisos, prácticos, alcanzables y evaluables al término del primer año de funcionamiento.

Actividades a Realizar

De educación:

- Entrenamiento en temas específicos como prevención de caídas, higiene, nutrición, curaciones, etc.

- Educación para la salud dirigida al paciente.
- Estilo de vida saludable, detección y disminución del riesgo.
- Signos de alarma y recomendaciones generales para la consulta temprana y/o de urgencias.

De prevención:

- Detección precoz del riesgo y elaboración del perfil individual.
- Vacunaciones.

De asistencia:

- Seguimiento (manejo del caso y prevención del deterioro).
- Intervenciones y/o procedimientos: curaciones, drenajes, toma de muestras, etc.
- Sesiones de terapia y apoyo psicosocial.

De rehabilitación:

- Sesión de terapia física.
- Sesión de terapia ocupacional.
- Sesión de terapia respiratoria.

3.2 PLAN DE CAPACITACIÓN

El Plan de Capacitación de Atención al Cliente, que se implementará, constituye un instrumento que determina las prioridades de los temas de fortalecimiento de capacidades de los colaboradores de la clínica.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Y, por otro es un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador 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 del colaborador.

Estamos seguros que las actividades de capacitación programadas en el presente plan cumplirán con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico diseñado para el efecto.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación en el área de la atención y mejora en la calidad del servicio al cliente de la Clínica Torre Médica San Andrés.

- **Alcance**

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

3.2.1 Fines del Plan de Capacitación

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

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, el incremento de la productividad y rendimiento de la clínica.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a 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 recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa para su participación en programas de capacitación.

- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

3.2.2 Objetivo del Plan de Capacitación

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades, modificando de ser necesario sus actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementando la motivación del trabajador; potencializando de esta manera la calidad de atención y servicio al cliente de la Clínica Torre Médica San Andrés.

3.2.3 Estrategias

Las estrategias a emplear son.

- Buscar al capacitador adecuado, basado en la experiencia;
- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente
- Presentación de casos particulares de su área
- Realizar talleres

Acciones a Desarrollar

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por lo temarios que permitirán a los asistentes capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado permitirá mejorar la calidad del recurso humano, para ello se está considerando lo siguiente:

3.2.4 Temas para Capacitación

Para llevar a cabo el presente plan de capacitación y mejorar los objetivos de gestión institucional, se ha planteado los siguientes temas que se tratarán en la capacitación:

- ¿Qué es un buen servicio al Cliente?
- ¿Cómo forman las expectativas los clientes?
- Reglas claves para la atención al cliente
- Pasos Claves para la atención al cliente
- 10 fundamentos básicos para la atención al cliente
- Ponte la camiseta
- Imagen Corporativa
- Control y manejo de stress
- Manejo eficiente de sugerencias, quejas y reclamos
- El arte de hablar en público
- Manejo de clientes difíciles
- Comunicación eficaz: habilidades básicas
- Atención telefónica: importancia de la voz, actitud y método de atención telefónica, manejo de situaciones especiales, habilidad de preguntar.

3.2.5 Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución, cuyo detalle y cronograma constas en los Anexos 6 y 7.

Para que este plan de capacitación cumpla sus objetivos es necesario aplicar los pasos siguientes:

- 1.- Sesiones de seguimiento de la capacitación, que traten de los problemas y temas específicos del servicio.
- 2.- Reuniones ocasionales donde se informe sobre el progreso y se refuerce el mensaje de servicio.

- 3.- Reuniones con los supervisores y mandos medios para renovar el compromiso con el servicio de calidad.
- 4.- Boletines periódicos que destaquen el rendimiento del servicio excelente de parte de diferentes empleados.
- 5.- Programas corporativos de video (circuito cerrado).
- 6.- Accesorios sobre nivel de trabajo, que sirvan de recordatorios de la calidad de servicio como: cuadernos de notas con recordatorios de la calidad de servicio impresos y autoadhesivos en lugares claves.

3.2.6 Ejecución del Plan de Capacitación de Atención al Cliente

Este proceso busca con el compromiso del servicio de calidad encontrar cabida en todos los estamentos de la organización. La orientación hacia el servicio tiene que llegar a formar parte del alma colectiva de la organización.

La fase de la capacitación incluye fase de comunicación y persuasión. Hay que vender el compromiso de la excelencia del servicio, hay que comunicar la estrategia del servicio; hay que dar a la gente la información que necesita para hacer funcionar la estrategia en su trabajo, temas que son tratados en el plan de capacitación.

3.2.7 Implementación del sistema de reclutamiento, selección del personal de la Clínica Torre Médica San Andrés

El sistema de reclutamiento y selección del personal, deberá ceñirse a las siguientes aplicaciones:

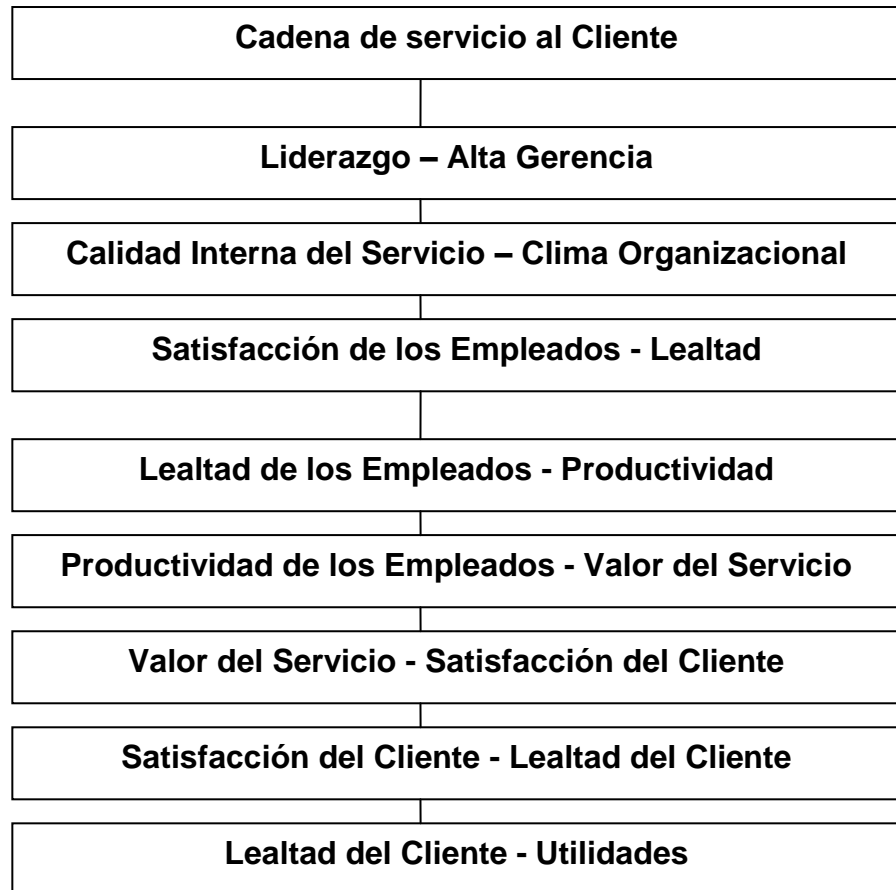
- El personal contratado deberá cumplir con los requisitos que para cada puesto se hayan determinado en el manual de organización y funciones
- Cada Unidad deberá seguir el procedimiento de selección y contratación de personal nuevo, sugiriendo y proponiendo los candidatos internos que puedan postular a determinadas vacantes.

- Todo personal que ingrese a trabajar a la clínica deberá contar con la idoneidad para cubrir la vacante y pasar por las evaluaciones y pruebas correspondientes.
- Las remuneraciones establecidas no podrán ser variadas, sin autorización expresa del gerente general y con el visto bueno del jefe de personal y del gerente de finanzas.

3.3 CADENA SERVICIO - CLIENTE

La responsabilidad de cada función del servicio al cliente, y la consecución de esta cadena, se puede distribuir entre la organización que origina el servicio y los socios que asumen el compromiso de la ejecución de las tareas asignadas; aunque es más conveniente que alguien con suficiente autoridad en la empresa asuma la responsabilidad de dirigir las actividades del servicio al cliente. Esta cadena incluye los siguientes eslabones y, cuya composición servirá de comparación y base para la formulación y aplicación final de la estrategia del servicio al cliente:

GRÁFICO No. 10
CADENA SERVICIO - CLIENTE



Elaboración: Carmen Cabrera

- 1. El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena:** La cadena de servicio al cliente, adoptada básicamente por la clínica parte desde la Gerencia y los niveles más altos de decisión de la clínica.
- 2. La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados:** La calidad, además de ser definida por los clientes externos de la clínica, tiene que tomar en cuenta la propia visión empresarial que parte del seno mismo de la organización. Por ello es importante que el clima interno fluya de manera satisfactoria para todos.
- 3. La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad:** Los empleados, deben ser motivados con una entera satisfacción de sus propias necesidades, además de su remuneración tienen que ser puestos en marcha para conseguir el compromiso del personal.

4. **La lealtad de los empleados impulsa su productividad:** El empleado se halla perfectamente motivado como para elevar su responsabilidad y eficiencia, también es posible que ayude a elevar su propia productividad.
5. **La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio:** El empleado de la organización, puede brindarle mayor valor al servicio que presta a sus clientes, apoyándose en su responsabilidad, pulcritud y sobre todo en su propia motivación. Esta motivación será factible si el flujo de comunicación interna es dinámico y real dentro de la organización.
6. **El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente:** El cliente de la clínica, se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor.

El valor del servicio como tal se verá incrementado si el personal de la entidad lo provea, utiliza en sus actividades las herramientas adecuadas; estas son: el contacto cara a cara, las relaciones con clientes difíciles; el contacto telefónico, el contacto por correo y las instalaciones.

7. **La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente:** Si un cliente se encuentra realmente satisfecho con las oportunidades o servicios que le ofrece la clínica, destinados a satisfacer las necesidades básicas de mejor atención al usuario (y posible usuario) éstos volverán a buscarlos.
8. **La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos:** El cliente se comunica con un "no – cliente", demostrando que un cliente satisfecho, además de serle fiel a la organización, impulsa las utilidades de ésta y atrae más clientes.

Cabe mencionar que el plan a implementarse impulsará que las situaciones cotidianas se tornen ventajosas para la clínica en cuanto a un adecuado manejo del servicio al cliente; no sólo porque les proporcionará mayor entrega a sus clientes trayendo consigo mayor estabilidad en el mercado, sino porque sin duda el fin de la institución es el de hacer y conservar al cliente,

precautelando a manera de advertencia; que en el caso de atención de reclamos de los pacientes hacia la clínica, la entidad puede evitar el daño que originarían los clientes descontentos, con el simple hecho de atender esas quejas, mediante estrategias adecuadas.

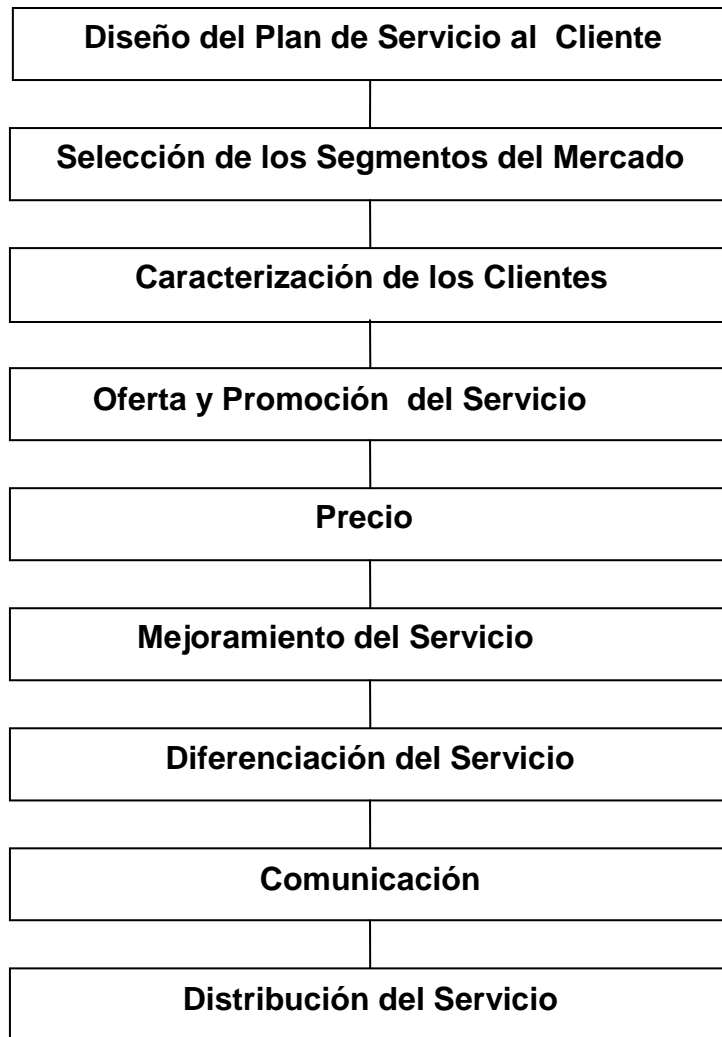
3.4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE OPTIMIZACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

El diseño del servicio al cliente lleva implícito el análisis de la organización que brindará el servicio y el de los clientes que lo recibirán.

Una vez definido los objetivos, metas, acciones y estratégicas como parte del plan de optimización, los procesos a diseñarse y aplicarse son:

GRÁFICO No.11

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



Elaboración: Carmen Cabrera

Selección de los segmentos de mercado

Se sustenta en el estudio del mercado que puede ser cubierto por los servicios que ofrece la Clínica “Torre Médica San Andrés”. Se utilizan parámetros que definen la comunidad de intereses de los clientes. Estos parámetros son:

- La ubicación geográfica
- La rama de actividad,
- El sexo, la edad,
- El nivel de ingresos, y
- El nivel profesional.

La selección de los segmentos del mercado para los servicios médicos de la Clínica permitirá conocer:

- Estructura del consumo del servicio si es grande, mediano o pequeño
- Uso del servicio si son iguales o diferentes
- Fidelidad, es decir la lealtad a la entidad (clínica)
- Tipo de compra del servicio, si es por primera vez o es repetición
- Situaciones de compra del servicio
- Lugares de compra del servicio

Implementación

La Clínica Torre Médica San Andrés basará la segmentación en encuestas técnicas personales y telefónicas a cada segmento de los clientes en base a preguntas que permiten conocer datos informativos del usuario en función de obtener respuestas a las siguientes preguntas para luego ser tabuladas y analizadas.

- ¿Qué es importante del servicio para los clientes?
- ¿Qué les gusta acerca del servicio que ofrece la Clínica San Andrés?
- ¿Qué no les agrada?
- ¿Cómo podría este cliente estar satisfecho?
- ¿Cómo define este cliente la calidad del servicio?
- ¿Quién es la competencia en este servicio?
- ¿Cuál es el tamaño de este segmento?

3.4.1 Caracterización de los clientes

Los grupos de clientes de la Clínica “Torre Médica San Andrés “ se caracterizan a partir de parámetros de laboriosidad de demanda y valor (o costo) del servicio que se identifican con los inductores de costo por cada actividad de la clínica.

La escala de los parámetros para medir el nivel de laboriosidad de la demanda del servicio están dados en un rango del 1 al 5, ordenados de mayor a menor.

3.4.1.1 Implementación

El proceso a implementar para la clasificación de clientes de la clínica se lo hará en base a la demanda y valor del servicio aplicando el método ABC de la siguiente manera:

Clientes de mayor demanda y mayor valor del servicio parámetro del rango 5 (A).

Clientes de mediana demanda y mediano valor del servicio parámetro del rango 3 (B).

Clientes de baja demanda y bajo valor del servicio parámetro del rango 1 (C).

3.4.2 Oferta y promoción del servicio al cliente.

La oferta del servicio que ofrece la clínica se basa en los siguientes parámetros:

- Los términos de entrega del servicio, que se define en la responsabilidad, calidad, custodia y seguridad del servicio.
- La forma de contratación del servicio.
- El precio en dependencia de las regulaciones establecidas.

3.4.2.1 Implementación

La oferta está dada por los diferentes servicios que ofrece la Clínica Torre Médica San Andrés y que se encuentran detallados anteriormente. La entrega, contratación y el precio del servicio estarán implementados en los procesos referentes a los precios, comunicación y distribución del servicio

3.4.3 Precio

Objetivos de Precios.

Mantener precios líderes en el mercado local y regional.

Que el precio sea siempre un factor de negociación entre el proveedor y el cliente.

Trasladar los beneficios de los precios bajos hacia los clientes.

Políticas de Precios

Mantener el liderazgo en precios de los servicios médicos de la Clínica Torre Médica San Andrés.

Tener un control del precio de los servicios médicos en el mercado a través de la propia red de distribución del servicio.

Precios competitivos

Los precios van a determinarse en base a:

- Método de fijación de precios: van a estar dados principalmente por el costo de los servicios (costo Unitario + porcentaje), y además por la oferta y la demanda. No se puede dejar de mencionar que la Clínica Torre Médica San Andrés vende sus servicios a un valor menor que la competencia.
- Descuentos: Se le asignará un descuento preferencial a todas aquellas ventas de servicios que representen un volumen de consideración. El que se determinará de acuerdo a los estándares establecidos por la entidad.

- **Implementación de los Precios**

- Fases de fijación del precio de venta: Está determinado por:

- Costo de producción unitario del servicio
- + costo unitario de comercialización del servicio
- + % del margen de utilidad
- = Precio de venta de cada servicio.

El margen de utilidad está en función de los precios de la competencia y de la oferta y demanda de los diferentes servicios. La Clínica establece 2 a 3 puntos menos al de la competencia.

- Descuentos y bonificaciones: Esta dado por:

10% y 15% de descuento en los servicios médicos de la clínica para planes corporativos para empresas, instituciones y grupos familiares.

Descuentos de hasta el 20% individual en los servicios para pacientes de bajos ingresos económicos.

En aquellos servicios nuevos que se ofrecen, como por ejemplo cirugías de liposucción, se da dos por uno, es decir si una persona se va a realizar este tipo de operación, le sale gratis, siempre y cuando lleve una segunda persona a la cual se le cobrará el precio normal, por tiempo limitado, a fin de dar a conocer el nuevo servicio.

3.4.4 Formas de Pago del Servicio

El servicio que ofrece la Clínica Torre Médica San Andrés se negociará directamente con el cliente. Las formas de pago son las siguientes:

- Se implementa mediante transferencias bancarias sobre todo para los planes de servicios corporativos.
- Pago directo en la institución a través de tarjetas de créditos, en efectivo, o cheque cruzado a nombre de la clínica.

Los siguientes servicios se pagarán de forma independiente para todos los casos:

- Consultas médico - quirúrgicos de urgencia o ambulatorio atendidos en centros especializados.
- Servicios farmacéuticos, servicios de lavandería y tintorería.

3.5 PRINCIPIOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Los principios a observar en el diseño del servicio al cliente de la Clínica Torre Médica San Andrés son:

- Diferenciación del servicio para los distintos segmentos de mercado. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la clínica.

- Competitividad. El diseño del servicio que se realice debe además de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, garantizar la competitividad de la clínica de forma tal que pueda permanecer en el mercado.

- Racionalidad. Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse en el mercado debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.

- Satisfacción del cliente. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.

- Transparencia de la meta de servicio tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa.

- Personalización. El servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse.

3.5.1 Los Propósitos de los ofrecimientos del servicio al cliente

Los servicios constituyen beneficios para los clientes, las empresas los ofrecen o deben ofrecerlos siempre y cuando ellas también se beneficien con ellos, ya que la finalidad que toda empresa persigue es aumentar sus ganancias a corto y mediano plazos.

Los propósitos más importantes de los ofrecimientos, para satisfacer a los clientes a través de procedimientos administrativos adecuados de servicio al cliente de la Clínica Torre Médica San Andrés son:

- Atraer nuevos clientes
- Aumento de ventas a los clientes actuales.
- Mejores precios por los servicios.
- Menor vulnerabilidad a la competencia del precio

3.5.2 Objeciones

Normas para contestar las objeciones

- Aceptarlas, no rechazarlas
- No interrumpirlas, escucharlas
- No evadirlas, afrontarlas
- No discutir, informar, persuadir

3.5.3 Reglas importantes para el personal que atiende

- 1.- Mostrar atención
- 2.- Tener una presentación adecuada.
- 3.- Atención personal y amable.
- 4.- Tener a mano la información adecuada.

5.- Expresión corporal y oral adecuada

3.6 COMUNICACIÓN

La Comunicación corporativa se compone de un sinnúmero de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos, constituyen la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente de una organización.

La clínica ha querido plantear, en una forma hilo/conducente, desde el concepto básico de lo que es la comunicación, hasta la proyección promocional y motivacional de la institución.

3.6.1 La integración entre el sistema de información y la clínica.

La Clínica hará énfasis en la aplicación y obtención de los sistemas de información integrados ERPS.

3.6.2 Conceptos básicos de los sistemas de información integrados (ERPS).

Son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchas de las prácticas de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios.

Los ERPS son sistemas integrales de gestión para la institución. Se caracterizan por estar compuestos por diferentes partes integradas en una única aplicación.

Estas partes son de diferente uso, por ejemplo: producción, ventas, compras, logística, contabilidad (de varios tipos), gestión de proyectos, inventarios y control de almacenes, pedidos, nóminas, etc. Solo se puede definir un ERP como la integración de todas estas partes.

3.6.3 Principales aportaciones mediante la implementación de los ERPS a la gestión empresarial de la Clínica.

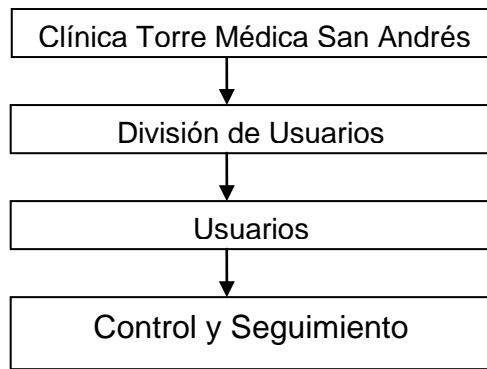
- Acceso a toda la información de forma confiable, precisa y oportuna
- La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Los componentes del ERP interactúan entre sí consolidando todas las operaciones.
- En un sistema ERP los datos se ingresan sólo una vez y deben ser consistentes, completos y comunes.
- Otorgar apoyo a los clientes del negocio, tiempos rápidos de respuesta a sus problemas así como un eficiente manejo de información que permita la toma oportuna de decisiones y disminución de los costos totales de operación.

3.6.3.1 Implementación

La aplicación del sistema de información ERPS está dada por la adquisición del sistema, para lo cual se ha solicitado tres proformas. El sistema integral tiene un precio promedio de 8.500 dólares.

3.7 DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO

GRÁFICO No. 12 CANAL DIRECTO DE DISTRIBUCIÓN



Elaboración: Carmen Cabrera

3.7.1 Objetivos

- Coadyuvar a la penetración de los servicios médicos que ofrece la clínica en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas y de toda la región de la provincia y sus alrededores.
- Lograr como resultado el posicionamiento de la clínica a través de sus servicios médicos promocionado el eslogan "Humanizando el precio de las servicios médicos".

3.7.2 Políticas

- Desarrollo permanente de acciones de difusión conducentes a posicionar la clínica como líder de calidad en servicios médicos, en medios correspondientes a los segmentos objetivo de mercado, vendiendo al mismo tiempo el Eslogan "Humanizando el precio de los servicios médicos".
- Lograr la identificación por la comunidad científico médica y en general, a la organización como una empresa con certificación de buenas prácticas de salud, aspecto técnico importante para la entidad.
- Utilizar publicidad (Edición de artículos científicos) en medios de comunicación médico científico, bajo el auspicio de instituciones de la región.
- Efectuar publicidad a través de afiches, folletos, displays entre otras acciones.

- Demostrar a la comunidad nacional que la clínica es una organización que cumple efectivamente un rol social, que va más allá del incentivo de resultados económicos.

3.7.3 Canales de Distribución

Un canal de distribución, para un producto o servicio es la ruta o medio tomada por la propiedad de las mercancías o servicios a medida que estas se mueven del productor al consumidor final. Un canal siempre incluye tanto al productor como al consumidor final del producto o servicio, así como el intermediario, agente o mercantil, que participa en la transferencia de la propiedad.

3.7.3.1 Canal de distribución de servicios médicos de la clínica:

La naturaleza de los servicios da origen a necesidades especiales en su distribución. Y se presenta un único canal de distribución que aplica la clínica que es: **“El servicio médico se aplica al demandante en el momento de producirse”**.

3.7.3.2 Contacto y promoción:

Contacto de clientes actuales potenciales, promoción de los servicios y solicitud de pedidos, se lo realizará personalmente, por medio telefónico, por Internet y por medio de trípticos u hojas volantes.

3.7.3.2.1 Nivel de Distribución:

Cada servicio requiere de un manejo especial por parte del canal de distribución para que llegue en buenas condiciones al consumidor. En el caso de la clínica, el nivel de distribución es:

Productor – Consumidor: Se aplicará con frecuencia a través de un contacto personal con el cliente que requiere asesoramiento del servicio médico que ofrece la clínica.

3.7.3.2.2 Selección de los canales de distribución

3.7.3.2.2.1 Promoción

La promoción juega un rol sumamente importante dentro del mix comercial de la clínica, que es el dar a conocer la empresa, sus servicios y atributos a los potenciales clientes con el fin de que estén informados de aquello.

Decisiones de publicidad: Objetivos publicitarios. La publicidad estará enfocada en dar a conocer aún más el nombre de la clínica y sus servicios, poniendo énfasis en la calidad, garantía y servicios post venta que brinda la entidad.

Presupuesto publicitario: El presupuesto será fijado anualmente

Implementación

La publicidad se aplicará de la siguiente manera

- Hojas volantes donde se describen los servicios que ofrece la clínica para ser distribuidos en diferentes sectores de la ciudad
- Trípticos tamaño 25x20 papel brillante en donde consta la fotografía de la clínica y descripción de los servicios
- Carpetas de presentación con el logotipo y fotografía de la clínica y descripción de los servicios
- Letreros camineros metálicos 2x1.50 con la descripción de la clínica
- Diarios de la localidad El Mercurio para ser publicitados la clínica y los servicios los días domingos dos veces por mes
- Página del Internet de la Clínica Torre Médica San Andrés www.clinicasanandres.com

CUADRO No. 9

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

Presupuesto de Publicidad			
Rubro	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Hojas volantes impresas	6,000	0	240
Tripticos	2,000	1	1,200
Carpetas de Presentación	500	2	1,100
Diarios	24	25	600
Página Web	1	250	250
Total			3,390

Elaboración: Carmen Cabrera

Evaluación de efectividad: El control se realizará mensualmente evaluando el resultado que ha tenido la publicidad en cada medio para seguir realizándola en él o buscar uno eficaz.

Otros métodos promocionales: El mejor método a promocionar es el que da el cliente dando un buen comentario sobre la empresa y lo satisfecho que quedó con los servicios siendo ese el principal objetivo y para ello trabaja la clínica.

Otra forma será el participar en toda exposición médica que se realiza en la región.

3.8 EJECUCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

La ejecución del Plan de atención al cliente de la clínica incluye actividades propias de los demás programas de la institución, es decir, llevar hacia el usuario las actividades preventivas, asistenciales y psicosociales que se realizan en la institución en la medida que las necesidades del usuario lo ameriten.

Coordinación Entre los objetivos principales de la gestión de coordinación de la optimización de la atención al cliente están:

- Integrar y optimizar el uso de los recursos de la clínica para brindar una atención eficiente y de calidad a los usuarios.
- Mantener el interés por la autoformación y el trabajo en equipo entre los integrantes del servicio médico de atención al cliente de la clínica.
- Gestionar los recursos, materiales y equipos según las necesidades de la atención al cliente.

Actividades administrativas

La prestación de servicios de atención médica eficiente y de calidad requiere de la ejecución de una gran cantidad de tareas administrativas que idealmente deberían estar bajo la responsabilidad del personal asignado exclusivamente a su cumplimiento, con el fin de permitir que los profesionales de salud puedan dedicarse a la realización de las tareas propias de su disciplina.

3.8.1 Tareas administrativas dirigidas al equipo de servicio al cliente de la clínica.

CUADRO No. 10

TAREAS ADMINISTRATIVAS DIRIGIDAS AL SERVICIO AL CLIENTE

Etapa Del Proceso Administrativo	Tareas
Planeación	- Establecer las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal para la atención.
	- Gestión de la agenda de los miembros del equipo.
	- Diseño y elaboración de los manuales de funciones, diagramas de flujo y fichas técnicas de los procesos.
	- Elaboración presupuestos y gestión de costos.
Ejecución	- Diseñar y dirigir procesos educativos y de reentrenamiento de personal de acuerdo a las necesidades del programa.
	- Realizar las modificaciones y ajustes oportunos para el mantenimiento de la eficiencia y la calidad de los procesos.
	- Dirigir los procesos de selección, ingreso y desarrollo de personal.
Control	- Gestionar recursos financieros, transportes, comunicaciones, esterilización y eliminación de desechos, etc.
	- Evaluación de indicadores y cumplimiento de metas.
	- Elaboración de informes.
	- Control de inventarios y recursos no utilizados o reutilizables

3.8.2 Tareas administrativas dirigidas al usuario

CUADRO No. 11

TAREAS ADMINISTRATIVAS DIRIGIDAS AL USUARIO

ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	TAREAS
Planeación	- Diseñar informes sobre las necesidades cuantitativas y cualitativas de atención de los usuarios
	- Gestión de la demanda de servicios
Ejecución	- Organizar y dirigir la logística de los procesos de atención (transportes, materiales, equipos, medicamentos)
	- Manejar las solicitudes de ingreso al o los servicios médicos.
	- Otorgar citas y autorizaciones
Control	- Manejo de quejas y reclamos (gestión de los problemas)
	- Elaboración de informes

Elaboración: Carmen Cabrera

3.8.3 Procesos asistenciales

Educación, fomento y protección de la salud: Dentro de las actividades desarrolladas por el equipo de atención de los servicios médicos, se incluyen las actividades de fomento y protección de la salud.

El área de fomento y protección de la salud realizará el seguimiento y formación continuada a los auxiliares de los miembros activos del servicio de atención al cliente.

Sistemas de información: Con el fin de mantener una evaluación longitudinal de la condición de salud de cada usuario se recomienda la utilización de la base de datos institucional y de la misma historia clínica habitual del usuario, aunque podrían incluirse en la plantilla algunos ítems de valoración familiar y de independencia.

Como parámetro de evaluación y control del servicio de atención, resulta de gran utilidad que el paciente debe estar siendo manejado por el programa de atención médica, y que es a este al que se le deben remitir los informes de para clínicos, ínter consultas así como cargársele los costos derivados de su atención. Igualmente es de utilidad la generación automática de resúmenes de historia y reportes del estado del paciente.

Sistemas de comunicación: Los sistemas de comunicación requeridos para el desarrollo de las actividades del servicio de atención médica, debe ser básicamente las líneas telefónicas fijas y el Internet para la comunicación entre los miembros del equipo y los usuarios, y teléfono celular para la correcta comunicación entre los profesionales del equipo.

Seguimiento telefónico: Se establece el diseño y utilización de un formato de chequeo y seguimiento de los usuarios vía telefónica que al tiempo que pregunta (semanalmente) por los aspectos mas relevantes del estado y la evolución del usuario utilice un lenguaje tan sencillo que pueda ser administrado por personal no médico, las novedades serian anotadas como mensaje para el médico tratante quien al terminar su jornada diaria o al empezar la siguiente verificaría telefónicamente los casos con novedad.

Gestión de la Demanda: Con el fin de lograr la mejor relación de costo efectividad de la atención al cliente de la clínica, se requiere la caracterización previa de las necesidades actuales y futuras, reales y potenciales de la población, (usuarios de la región de Santo Domingo) desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo.

El objetivo de la gestión de la demanda consiste en resolver la mayor cantidad de necesidades planteadas por la población de usuarios de la región, constituyendo indicadores de eficacia para la atención como los siguientes:

$$\% \text{ pacientes distintos atendidos} = \frac{\text{pacientes distintos atendidos}}{\text{No. total de visitas}} \times 100$$

$$\% \text{ procesos salud distintos atendidos} = \frac{\text{procesos salud distintos atendidos}}{\text{No total de visitas}} \times 100$$

Los tiempos destinados a cada consulta dependerán de los asignados por las guías de atención para cada patología y para la realización de cada procedimiento así como de los tiempos requeridos para el desplazamiento del personal hasta el sitio final de la atención. Se plantean los siguientes indicadores para el análisis periódico (mensual o trimestral) de la efectividad del servicio:

$$\% \text{ Necesidad asistencial prevista} = \frac{\text{Actividades asistenciales previstas}}{\text{Total de actividades realizadas}}$$

$$\% \text{ Necesidad administrativa prevista} = \frac{\text{Actividades administrativas previstas}}{\text{Total de actividades realizadas}}$$

$$\% \text{ Necesidad asistencial no prevista} = \frac{\text{Actividades asistenciales no previstas}}{\text{Total de actividades realizadas}}$$

$$\% \text{ Necesidad administrativa no prevista} = \frac{\text{Actividades administrativas no previstas}}{\text{Total de actividades realizadas}}$$

3.8.2.5 Gestión de Procesos:

Durante la fase de atención al cliente se reconocen los siguientes subprocesos:

- Evaluación integral y multidisciplinaria (medica, psicosocial, funcional, etc.)
- Educación del paciente acerca de las características y los objetivos de la atención médica.
- Educación de los cuidados sobre aspectos básicos de la enfermedad, evolución, pronóstico, signos de alarma y de consulta a los servicios de urgencia, alimentación, higiene, auto-cuidado y hábitos saludables.
- Diseño del plan de cuidados para el equipo de atención médica para el paciente.
- Seguimiento y evaluación periódica.

3.8.4 Recursos

3.8.4.1 Humanos

- El cálculo de los recursos humanos requeridos deberá realizarse con posterioridad a la caracterización de los usuarios (población) y de sus necesidades.
- El equipo básico para la atención estará integrado por un médico, una auxiliar de enfermería, profesional en trabajo social y en psicología.
- Profesionales en nutrición, terapia respiratoria, física y ocupacional serían vinculados al trabajo según las necesidades detectadas.
- Adicionalmente se requiere un coordinador y una secretaria.

3.8.4.2 Financieros

Se propone la asignación de recursos económicos para la atención al cliente de la clínica proporcional a un estimativo de los costos totales derivados de la atención de estos usuarios.

3.8.4.3 Físicos

Ampliación de la sede de la clínica, con accesos viales rápidos. Esta sede debe contar con:

- Espacio para tareas administrativas.
- Baños.
- Casilleros.
- Sala y mesa para trabajo y reuniones del equipo de profesionales.
- Un Consultorio con la dotación habitual.
- Almacén.

- Dotación de muebles y equipos inventariables (teléfonos, fax, contestador automático, fotocopidora, computadores).

3.9 ANÁLISIS DEL COSTO - BENEFICIO

Para lograr el objetivo general del estudio, se debe incluir un Análisis Costo / Beneficio para comparar los costos y los beneficios del DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA CLÍNICA “TORRE MÉDICA SAN ANDRÉS”, para determinar si es factible o no su aplicación.

Este análisis es el proceso de colocar cifras en los diferentes costos y beneficios de una actividad. Al utilizarlo, podemos estimar el impacto acumulado de lo que queremos lograr.

LA CLÍNICA “TORRE MÉDICA SAN ANDRÉS” para mantener su clientela e incrementarla, mejorando sus niveles de calidad en la atención lo hará mediante el DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE, que consiste en la ejecución de los temas específicos de capacitación al personal que labora en esta entidad, lo que requerirá que se contrate este servicio.

El Análisis de Costo / Beneficio de este proceso es el siguiente:

CUADRO No. 12
COSTOS Y BENEFICIOS

Costos		Beneficios	
	Valor us\$		Valor us\$
Capacitación		Pacientes	
Salario	\$ 5.400,00	Hospitalarios	\$ 120.000,00
Pasajes	\$ 180,00	Consulta Externa	\$ 20.000,00
Viáticos	\$ 2.100,00	Hospitalarios Nuevos	\$ 18.000,00
Materiales	\$ 3.600,75	Consulta Externa Nuevos	\$ 5.000,00
Imprevistos	\$ 200,00		
Costo Totales	\$ 11.480,75	Beneficios Totales	\$ 163.000,00

Elaboración. Carmen Cabrera

Este análisis de Costo / Beneficio esta dado en relación de los servicios tanto hospitalarios como de consulta externa con los costos del programa de capacitación, en el cual se determina un beneficio del 100%, el mismo que con el pasar del tiempo deberá seguir incrementándose.

Además un Análisis de Costo / Beneficio por si solo puede no ser una guía clara para tomar una buena decisión. Para este caso en particular existen otros puntos que deben ser tomados en cuenta, Ej.: La moral de los empleados, la seguridad, las obligaciones legales y la satisfacción del cliente, lo que en ejecución asegurará el éxito del proceso.

Presupuesto del Plan

El presupuesto del plan para optimizar el servicio de atención al cliente de la Clínica “Torre Médica San Andrés” está determinado de acuerdo al siguiente detalle:

CUADRO No. 13

PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRETEGICO

DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE	
RUBRO	VALOR US\$
Suministros de Oficina	600.00
Personal encuestadores	600.00
Plan de capacitación	11.480,75
Publicidad	3.390,00
Personal para Terapias	5.400,00
Sistemas de Información	8.500,00
Imprevistos	300
TOTAL	29.070,75

Elaboración: Carmen Cabrera

CAPÍTULO I V

EVALUACIÓN

4.1 Evaluación

Con el sistema de evaluación, la dirección de la Clínica, pretende estimular entre su personal un sano espíritu de superación. Se quiere promover la creación de relaciones de confianza basadas en la mejora del carácter y de la competencia. Todo ello en el contexto de una empresa que, por las características de su estrategia, puede perder con facilidad la sensibilidad hacia el cliente.

4.1.1 Proceso de la Evaluación

Es menester afirmar que en el proceso de evaluación sugerido en la presente investigación, se hace necesario centrarse en paradigmas específicos que se adecuan a la organización como son:

- Principios, valores y ética.
- Confianza en las personas como profesionales
- Buscar compromiso y motivación en la gente
- Incentivar el trabajo en equipo
- Utilización de una comunicación abierta y flexible.
- Buscar aquellas personas que posean una fusión entre conocimiento y experiencia con el propósito de involucrarlas en el proceso de cambio.
- Creación de descripciones de cargos
- Detección de necesidades de adiestramiento

- Buscar el involucramiento de la gente desde el punto de vista grupal con el desarrollo de los equipos eficientes de trabajo, reuniones constantes, rediseño de la estructura organizacional, y matriz FODA, entre otros.

La evaluación de la atención al cliente de la Clínica tiene tres componentes importantes:

Las actividades de cada proceso como resultados intermedios: Se evalúan indicadores de atención, gestión, proceso, resultado, avance financiero, avance físico, de cobertura, cumplimiento de programaciones, seguimiento de guías y protocolos, calidad de la historia clínica.

El impacto de la atención en el nivel de salud de los pacientes como resultados finales: Este tipo de análisis representa un nivel mayor de complejidad pero por la importancia de la información que aporta (constituye la validación misma del programa) se recomienda hacerlo al menos cada dos años.

Evaluación de la calidad de la atención por parte del paciente: Se recomienda la aplicación periódica (anualmente) de encuestas de evaluación de la calidad percibida por los usuarios de atención médica. Para mantener la validez de esta evaluación deberá aplicarse siempre por personal distinto al que conforma el equipo de atención, en tiempos distintos al de la prestación.

4.1.2 Selección de Indicadores

Los indicadores suelen definir en términos de:

- Una fracción (Ratio de Gestión)
- Un número entero
- Un porcentaje %

Condiciones que deben reunir los indicadores

- Son fácilmente identificables
- Son realmente significativos del rendimiento

- Se comprenden fácilmente

La medición de los indicadores en la Clínica debe concentrarse en:

Eficacia: cumplimiento de objetivos según las necesidades y expectativas del cliente.

Eficiencia: Disminución de recursos, errores, quejas, desperdicios, retrasos, etc., y actividades sin valor agregado

Adaptabilidad: Adaptación al cliente y a sus requerimientos actuales y futuros.

4.1.3 Servicio al Cliente

4.1.3.1 Indicador del Nivel de cumplimiento de entrega del servicio al usuario

Descripción:

Consiste en calcular el porcentaje real de la entrega de los servicios oportunas y efectivas a los usuarios

Fórmula:

Total de pedidos de servicios médicos no entregados a tiempo

Total de servicios despachados

Impacto:

Sirve para controlar los errores que se presentan en la Clínica y que no permiten entregar los servicios a los usuarios. Esta situación impacta fuertemente al servicio al usuario y al recaudo de la cartera.

4.1.3.2 Indicador del Requerimiento del Cliente

Descripción

Consiste en determinar la satisfacción del cliente o usuario

Fórmula:

Necesidades + Deseos (expectativas)

4.1.3.3 Indicador de Eficacia del servicio al cliente

Descripción:

Mide el grado porcentual de cumplimiento de cada empleado y del grupo en general, con respecto a la cantidad semanal de servicios programados a ofrecer.

Fórmula:

Servicios realizados por semana

_____ x 100

Servicios programados por semana

4.1.3.4 Indicador de Satisfacción del Cliente

Mide el grado porcentual de satisfacción del cliente después de haber recibido el servicio

Fórmula:

Total clientes satisfechos

_____ x 100

Total clientes atendidos

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- En la medida que el ciudadano va identificando el alcance y relevancia de lo que representa un buen servicio de la salud, requerirá a las instituciones de salud que pongan énfasis en el mejoramiento de la atención al cliente.

- Para mejorar el servicio prestado por la Clínica Torre Médica San Andrés se requiere incrementar especialistas, contar con una central telefónica y mayor adiestramiento de su personal.
- La falta de comunicación del personal hacia el cliente evidencia que esta es la principal dificultad de crecimiento institucional.
- Para brindar un buen servicio de salud deben de existir adecuados procesos de trabajo que demuestren interés en los planteamientos del cliente (escuchar, atender, resolver). Así como la importancia de ofrecer la necesaria información de productos y servicios médicos.
- La clínica cuenta con un personal con amplia vocación de servicio y compromiso que busca satisfacer las necesidades colectivas e individuales de los clientes.
- La estructura organizacional, así como los procesos administrativos, deben ajustarse de acuerdo a la visión, misión, valores y objetivos de la entidad.
- El Plan Estratégico optimizará el servicio al cliente de la Clínica Torre Médica San Andrés, debido a que estos lineamientos marcarán la ruta para la consecución de este objetivo.

Recomendaciones

- Diseñar e implementar flujogramas de procesos acordes con las necesidades actuales de los clientes (pacientes), considerando las características del personal y de la empresa, a fin de ser impartidos en todos y cada uno de los integrantes del servicio médico de atención al cliente.
- Aplicar el plan de capacitación del personal, para alcanzar una mejor atención al cliente.

- Realizar evaluaciones periódicas del plan de capacitación para verificar los avances de la implementación a fin ajustar detalles que permitan la consecución de los objetivos planteados.
- Crear nuevos programas que motiven al personal en función de los avances obtenidos con la ejecución del ejercicio de capacitación a fin de prestar un mejor servicio.
- Establecer políticas, procedimientos y normas internas a fin de que el personal utilice procesos homogéneos en la atención al cliente.
- Seguir utilizando las herramientas tecnológicas que han producido buenos resultados en la gestión financiera, así como basados en esta buena práctica, mantenerse a la vanguardia, actualizando e implementando nuevos paquetes informáticos que mejoren la productividad de la entidad como es el sistema integral de gestión para la institución, propuesto en esta investigación.
- Identificar, prevenir, reducir y eliminar los factores en la demora de la atención cuando existe demasiados pacientes, como la falta de cortesía en el trato con los clientes que impiden llevar a cabo un buen servicio al cliente, de acuerdo a las necesidades masivas e individuales.
- Ejecutar planes de reclutamiento y selección de personal, aplicando frecuentemente los procesos del plan de capacitación definidos en esta investigación para la atención al cliente, previamente coordinados entre la Directiva y Recursos Humanos.
- Detectar necesidades de adiestramiento en pro de la mejora de los perfiles, motivación, identificación de talentos y gerencia del conocimiento en los empleados para la Atención al Cliente.
- Crear el buzón y correo electrónico de sugerencias, para obtener criterios del cliente. De esta manera, se aseguraría el establecimiento de estándares de calidad con las necesidades y expectativas del cliente.

- Elaborar un plan de acción para la mejora continua, de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos a final de la implementación de este estudio. El esquema del plan de acción debe ser visualizado de acuerdo a las siguientes tablas:

Definición de objetivos y, calendarización de acciones y tareas, en la cual se define las acciones y tareas por cada objetivo.

- Utilizar los indicadores de efectividad y eficiencia mencionados en el estudio en todas las unidades, como un elemento clave de la mejora en la calidad asistencial.
- Aplicar e implementar en forma técnica y en su totalidad el Plan para Optimizar el Servicio al Cliente en la Clínica San Andrés.

ANEXOS

ANEXO 1

CUADRO No. 1 POBLACIÓN DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

AÑO 2005			
AREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	313,148	157,644	155,504
URBANA	217,046	106,868	110,178
RURAL	96,102	50,776	45,326

AÑO 2006			
AREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	317,658	159,915	157,743
URBANA	219,894	108,271	111,623
RURAL	97,764	51,644	46,120

AÑO 2007			
AREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	322,080	162,141	159,939
URBANA	222,663	109,634	113,029
RURAL	99,417	52,507	46,910

AÑO 2008			
AREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	326,581	164,407	162,174
URBANA	225,503	111,032	114,471
RURAL	101,078	53,375	47,703

Proyección

AÑO 2009			
AREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	331,126	166,695	164,431
URBANA	228,384	112,451	115,933
RURTAL	102,742	54,244	48,498

Fuente: INEC Censo de Población y Vivienda 2001
ELABORACION: CARMEN CABRERA

ANEXO No. 2

A.- Manejo de desechos cortopunzantes o vidrios:

- Los desechos cortopunzantes clínicos (bisturí, agujas) se eliminan en contenedores resistentes a las punciones (bidones o cajas de cartón grueso), debidamente identificados, separado de la basura corriente y colocada en el área sucia de la clínica.
- Los desechos corto punzantes como producto de tratamiento endovenoso de toma de muestras de sangre u otros son separados en contenedores ad-hoc en la misma bandeja de tratamiento.
- Finalizado el procedimiento, las agujas se eliminan en el contenedor definitivo con ayuda de una pinza
- Los vidrios provenientes de ampollas o frascos ampollas se eliminan en los mismos contenedores del material corto punzante.
- Las cajas o bidones de material corto punzante o vidrio se transportan en forma separada de las bolsas de desechos generales.

B.- Manejo de desechos microbiológicos.

Los desechos provenientes del Laboratorio de Microbiología y Laboratorio de Inmunología, son:

1. Auto lavado si se reutiliza el material; o

2. Auto lavado o incinerados previo a su eliminación, si son desechables.

C.- Manejo de desechos histológicos (Anatomía Patológica, biopsias, otros)

- Los cadáveres y piezas anatómicas se manipulan con precaución estándar (guantes, mascarillas, anteojos y pechera impermeable).
- Los restos anatómicos provenientes del Pabellón, biopsias, Maternidad y bolsas del Banco de Sangre se trasladan en contenedores resistentes e impermeables hasta el lugar de incineración externo, de acuerdo a la normativa vigente, por razones legales y culturales y no porque entrañen mayor riesgo de infecciones.
- Los set recolectores de fluidos corporales de Pabellón son eliminados separados de la basura corriente, no se compactan y son enviados a relleno Sanitario junto al material corto punzante.

D.- Manejo de desechos generales

- En esta categoría se incluye la mayor parte de los desechos hospitalarios tales como apósitos, guantes, bolsas de drenaje, tubos de drenaje, etc.
- Todos los desechos que contienen materia orgánica, se recolectan en contenedores con bolsas plásticas resistentes y se eliminan directamente sin vaciar su contenido.
- Todos los contenedores de desechos están ubicados en el área sucia y deben permanecer tapados.
- La sangre, excreciones y secreciones son eliminados en la red de alcantarillado.
- Al retirar una bolsa con desecho, el contenedor es lavado y queda cubierto con bolsa plástica nueva.
- Los lugares de almacenamiento de basuras permanecen siempre limpios.
- La recolección de basuras en la clínica se efectúa en carros cerrados y lavables, los cuales deben quedar limpios una vez terminado el procedimiento de recolección.

ANEXO 3

TARIFAS

TARIFAS:	
Cirugías:	Valor US\$
Apendicitis	450,00
Hernias	380,00
Cesáreas	300,00
Colesistectomía	500,00
Ligaduras	150,00
Histerectomías	600,00
Prostatectomía	900,00
Extirpacion de Riñón	1.500,00
Hospitalización	40,00
Sala de Operaciones	50,00
Servicio de Anestesia	60,00
Sala de Partos	40,00
Termo cuna Día	50,00
Fototerapia	25,00
Incubadora día	100,00
Adm. Sueros	10,00
Consultas General	8,00
Consulta Especialidad	20,00

Elaboración: Carmen Cabrera

COSTOS DE LABORATORIO

CONCEPTO	VALOR US\$
Hematología	
Tipificación, hematozoario, tiempo de sangría, de	2,00
Hematocrito, hemoglobina	1,00
Retracción del coagulo	2,00
Serología	
Aglutinaciones febriles, A.S.T.O	4,00
PCR, Factor Reumatoide	2,50
V.I.H. HELOCOBACTER PILORY	10,00
V.D.R.L	2,00
Química Sanguínea	
Glucosa, urea, creatinina, acido úrico	2,00
Proteínas totales, albúminas	2,00
Colesterol, HDL, LDL, triglicéridos	2,00
Bilirrubinas	3,50
T.G.O.T.G.P	3,25
Fosfatasa alcalina, acida, fracción, prostática,	3,00
Lipasa	5,00
C.P.K.L.D.H	5,00
Prueba de Embarazo en sangre	4,00
E.M.O	2,00
Gran de gota fresca, nesser	2,50
B.A.A.R. en orina	3,00
Heces Fecales	
Coproparasitario	1,00
Inv. De PMN.	2,00
Inv. De sangre oculta	3,50
Baciloscopia	
B.A.A.R. en esputo, micologico	3,00
Gran en fresco en esputo, inv. De paragonimus	2,00
Otros Exámenes	
Secreción vaginal - uretral, leishmania, inv. KOH	4,00
Cultivo y antibiograma	9,00
Espermatograma, LCR	30,00

Elaboración: Carmen Cabrera

ANEXO 4

MATERIALES

De Oficina	
<ul style="list-style-type: none">• Tablero acrílico grande, y borrador.• Cartelera de corcho grande.• Libros de contabilidad 7 columnas.• Sellos de recibido para correspondencia, fechador, y para los profesionales.• Archivadores, índice alfabético tamaño oficio.• Fundas de plástico multita lado y abiertas.• Hojas y todo tipo de formas impresos relacionados con registros específicos de la atención al cliente.• Armarios archivadores, archivadores de cajones, mesas para fax, teléfono, y computador.	<ul style="list-style-type: none">• Escritorio (estación de trabajo para PC).• Computador personal.• Impresora.• Teléfonos fijo y celular.• Fax.• Carpetas colgantes de archivo.• Contestador automático.• Fotocopiadora.• Calculadora, tijeras, cogedora, clips, perforadora.• Bolígrafos, marcadores de tablero, de transparencias, fluorescentes, chinchas, borradores y corrector líquido.

De Farmacia	
<ul style="list-style-type: none">• Adrenalina ampollas.• Clorhexidina 5% 500 ml.• Morfina en ampollas.• Clostridiopeptidasa pomada 80 g.• Diazepam 10 mg en ampollas.• Enema 140 ml.• Haloperidol 5 mg/ml ampolla.• Lubricante urológico 25 mg.• Metilprepnisolona 40 mg.	<ul style="list-style-type: none">• Metoclopramida 10 mg/2ml. Ampolla.• Naloxona 0,4 mg ampolla• Acetaminofen 500 mg tabletas.• Povidona yodada 10% frasco 500 ml / 10 ml.• SSN 500 ml y 100 ml bolsa y 10 ml• DAD 5% bolsa 500 ml.• Vaselina apósito sobre.• Vaselina tubo 30 mg.

Muebles para la sala de reuniones	
<ul style="list-style-type: none">• Proyector de diapositivas.• Paleógrafo de trípode.• Calendarios de sobremesa y de pared.• Biblioteca: libros especializados en temas de atención médica, cuidados	<ul style="list-style-type: none">• paliativos, geriatría, salud familiar.• Archivos para la correspondencia de los miembros de atención al cliente.• Caja de seguridad para almacenar las llaves.• Mesa de reuniones, librería, estantería.

De atención médica y de enfermería

<ul style="list-style-type: none"> • Maletín grande • Fonendoscopio. • Esfigmomanómetro portátil con manguitos intercambiables de varias dimensiones. • Otoscopio. • Oftalmoscopio. • Nevera portátil • Linterna. • Termómetro. • Equipo de pequeña cirugía. • Glucómetro capilar portátil. • Lancetas. • Tiras reactivas para el glucómetro. • Jeringas para lavado de oído. • Electrocardiógrafo portátil de 12 derivaciones. • Pulsioxímetro. • Material para curaciones, (gasas, algodón, apósitos, baja lenguas). • Recetarios, papelería de remisión y solicitud de para clínicos. • Jeringas 1, 2, 5, 10 y 20 ml • Agujas IV, IM, SC. • Tubos bioquímica, hemograma, coagulación. • Vacutainer. • Aguja adaptada a vacutainer. • Aguja adaptada a vacutainer y palomilla. • Metroclorpramida 10 mg/2 ml. 	<ul style="list-style-type: none"> • Midazolam 15 mg/3ml. • G-metil prednisolona 40 mg/2ml. • Dexametasona 4 mg/1ml. • Furosemida 20 mg/2ml. • Clorpromazina 25 mg/5 ml. • Dexametasona 4 mg/2 ml. • Lidocaína 200 mg/10 ml. • Naloxona Ampl. • Diazepam 10 mg/2 ml • Hojas de bisturí • Martillo reflejos. • Linterna. • Pinzas. • Apósitos adhesivos 9 x 10 • Esparadrapo. • Cinta métrica flexible. • Pinzas plástico. • Xilocaina jalea. • Tiras reactivas de orina. • Tijeras. • Solución salina (500ml, 100 ml y 10 ml) • Sondas naso gástrico. • Sondas vesicales. • Sondas rectales. • Guantes examen. • Guantes estériles. • Apósitos hidrocoloides.
---	--

Para el almacén

Nevera.

Estanterías.

Caja de seguridad.

Para armar los paquetes de curaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Guantes estériles. • Gasas y compresas. • SSN 100 ml. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esparadrapo. • Lidocaína ampollas. • Esponja de gelatina hemostática.

<ul style="list-style-type: none"> • Povidona yodada. • Clostridiopeptidasa en pomada 80 g. • Apósitos hidrocoloides. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tira de gasa. • Afeitadoras desechables • Jeringas 10 cc y agujas IM y SC.
--	--

Para armar los paquetes de sonda vesical	
<ul style="list-style-type: none"> • Sondas vesicales distintos calibres. • Bolsas de diuresis. • Jeringas de 10 cc y de 50 cc. • Lubricante urológico (Xilicaina jalea). • Gasas estériles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apósito estéril. • Guantes estériles. • Guantes no estériles. • Povidona yodada. • Tapones. • SSN bolsa X de 10 ml.

ANEXO 5

PERFIL DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO INTERDISCIPLINARIO

Médico general

- Título profesional de médico cirujano.
- Experiencia y conocimientos prácticos de atención primaria, salud familiar, comunitaria así como de la evaluación periódica de los mismos.
- Experiencia en valoración geriátrica y cuidados paliativos.
- Aptitudes para la docencia, presentación de charlas individuales y grupales.
- Disposición para asistir a seminarios
- Responsabilidad, honestidad y vocación de servicio.
- En el caso de los especialistas médicos deberán tener una visión amplia de la medicina por lo que idealmente deben ser médicos familiares, internistas o geriatras.

Profesional de enfermería

- Título profesional de enfermería.
- Experiencia y conocimientos prácticos de atención primaria, salud familiar, comunitaria así como de la evaluación periódica de los mismos.
- Experiencia en valoración geriátrica y cuidados paliativos.
- Aptitudes para la docencia, presentación de charlas individuales y grupales.
- Disposición para asistir a seminarios
- Responsabilidad, honestidad y vocación de servicio.
- Experiencia en técnicas diagnósticas y terapéuticas de enfermería.
- Experiencia en evaluación de necesidades y planificación de cuidados en pacientes
- Poseer habilidades para la educación sanitaria en cuidados específicos al paciente.

Profesional en trabajo social

- Título profesional de trabajador(a) social.
- Experiencia y conocimientos prácticos de atención primaria, salud familiar, comunitaria así como de la evaluación periódica de los mismos.
- Experiencia en valoración geriátrica y cuidados paliativos.

- Aptitudes para la presentación de charlas individuales y grupales.
- Disposición para asistir a seminarios.
- Responsabilidad, honestidad y vocación de servicio.

Profesional en Psicología

- Título profesional de Psicólogo(a).
- Experiencia y conocimientos prácticos de psicología de la salud, salud familiar, atención comunitaria así como de la evaluación periódica de los mismos.
- Experiencia en valoración geriátrica y cuidados paliativos.
- Aptitudes para la presentación de charlas individuales y grupales.
- Disposición para asistir a seminarios y actividades de educación continuada.
- Responsabilidad, honestidad y vocación de servicio.

Profesionales en terapia física, ocupacional y respiratoria.

- Título profesional de terapeuta física, ocupacional o respiratoria.
- Experiencia y conocimientos prácticos de atención primaria, discapacidad, atención comunitaria así como de la evaluación periódica de los mismos.
- Experiencia en valoración geriátrica, personas con discapacidad y cuidados paliativos.
- Aptitudes para la presentación de charlas individuales y grupales.
- Disposición para asistir a seminarios y actividades de educación continuada.
- Responsabilidad, honestidad y vocación de servicio.

Profesional en nutrición y dietética

- Título profesional de nutricionista y dietista.

- Experiencia y conocimientos prácticos de atención primaria, salud familiar y nutrición comunitaria así como de la evaluación periódica de los mismos.
- Experiencia en valoración geriátrica y cuidados paliativos.
- Aptitudes para la presentación de charlas individuales y grupales.
- Disposición para asistir a seminarios y actividades de educación continuada.
- Responsabilidad, honestidad y vocación de servicio.

Responsabilidades de los miembros del equipo de atención al cliente de la clínica.

Aunque el trabajo en equipo para el logro de los objetivos propuestos es la base del éxito de los servicios médicos de la clínica se definen un listado de responsabilidades asignadas a cada uno de los miembros del equipo para facilitar las actividades administrativas y de control.

Responsabilidades del equipo interdisciplinario:

- Cuantificar y cualificar las necesidades de cada usuario o cliente.
- Hacer detección y educación para la modificación de los riesgos.
- Educar al paciente, los auxiliares de enfermería sobre la responsabilidad que tienen dentro del proceso de cuidado del paciente de la clínica.
- Brindar asistencia y orientación profesional oportunas.

Responsabilidades del profesional médico:

- Definir objetivos de su intervención.
- Búsqueda y manejo de los factores de riesgo para la patología de base así como de los factores implicados en las descompensaciones.
- Diagnosticar seguir y manejar la enfermedad crónica de base y sus descompensaciones.

- Realizar el manejo sintomático y paliativo de las enfermedades de los pacientes.
- Decidir sobre la necesidad de utilización de otros recursos adicionales así como las remisiones a centros hospitalarios del exterior.
- Diseñar y ejecutar su plan de educación para la salud.

Responsabilidades del profesional de enfermería:

- Definir objetivos de su intervención.
- Capacitar a los cuidadores sobre los cuidados básicos de alimentación, hidratación, higiene, cambios posturales, cuidados sondas y administración de medicamentos.
- Vigilar y registrar adecuadamente las constantes vitales y signos de evolución de la enfermedad dando aviso oportuno sobre cualquier cambio de importancia.
- Servir de puente permanente de comunicación entre el usuario y su familia con los demás integrantes del equipo.
- Diseñar y ejecutar su plan de educación para la salud.

Responsabilidades a cargo del profesional en trabajo social:

- Definir objetivos de su intervención.
- Evaluar, diagnosticar, intervenir y hacer las recomendaciones pertinentes sobre la condición psicosocial del usuario, su auxiliar de enfermería y el entorno familiar.
- Facilitar la ayuda y la asesoría necesaria para alcanzar el bienestar de la familia.
- Evaluar la capacidad familiar para brindar soporte al paciente en situaciones de crisis.

Responsabilidades del auxiliar de enfermería:

- Involucrarse en los procesos de prevención, cuidado y asistencia del paciente

- Vigilar y detectar de forma precoz los signos de alarma informándolos oportunamente a los integrantes del equipo de atención al cliente.

ANEXO 6

PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

DESCRIPCIÓN	UNID.	FRECUENCIA	No.	CANTIDAD TRIMESTRAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
PASAJES	psje	SEMANALES	4	12	\$ 15,00	\$ 180,00
VIÁTICOS	Unid	SEMANALES	4	12	\$ 175,00	\$ 2.100,00
HONORARIOS	USD	MENSUALES	1	3	\$ 1.800,00	\$ 5.400,00
TIZA LÍQUIDA	unid	SEMANALES	4	12	\$ 1,00	\$ 12,00
ALQUILER RETROPROYECTOR	unid	DIARIO *	1	60	\$ 20,00	\$ 1.200,00
FÓLDER	unid	TRIMESTRAL	1	50	\$ 1,00	\$ 50,00
CONTENIDO IMPRESO	unid	TRIMESTRAL	1	273	\$ 2,50	\$ 682,50
CERTIFICADOS	unid	TRIMESTRAL	1	25	\$ 5,00	\$ 125,00
ESFEROS	unid	TRIMESTRAL	1	25	\$ 0,25	\$ 6,25
LIBRETAS	unid	TRIMESTRAL	1	25	\$ 1,00	\$ 25,00
REFRIGERIO	unid	SEMANALES	125	1500	\$ 1,00	\$ 1.500,00
IMPREVISTOS	unid	TRIMESTRAL			\$ 200,00	\$ 200,00
TOTAL PRESUPUESTO	unid				\$ 2.221,75	\$ 11.480,75

* Alquiler del retroproyector se tiene previsto el alquiler por días laborales

ANEXO 7

CRONOGRAMA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
¿Qué es un buen servicio al Cliente?	X											
¿Cómo forman las expectativas los clientes?	X											
Reglas claves para la atención al cliente		X										
Pasos Claves para la atención al cliente			X									
10 fundamentos básicos para la atención al cliente				X								
Ponte la camiseta					X							
Imagen Corporativa						X						
Control y manejo de stress							X					
Manejo eficiente de sugerencias, quejas y reclamos								X				
El arte de hablar en público									X			
Manejo de clientes difíciles										X		
Comunicación eficaz: habilidades básicas											X	
Atención telefónica: importancia de la voz, actitud y método de atención telefónica, manejo de situaciones especiales, habilidad de preguntar												X

Elaboración: Carmen Cabrera

ANEXO 8

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

FORMATO DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA CLÍNICA TORRE MÉDICA SAN ANDRÉS

OBJETIVO DE LA ENCUESTA: Determinar el grado de satisfacción de las personas que se hacen atender en la Clínica y así mejorar los procesos.

1 ASPECTOS GENERALES

Lugar de trabajo: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

1.1 Es la primera vez que se hace atender en esta clínica?

Si No

1.2 Es usted de Santo Domingo de los Colorados:

SI NO

1.3 Usted trabaja como:

Empleado público
Empleado Privado
Independiente

1.4 En que rango se encuentran sus ingresos:

Menores a US\$ 500,00
Mayores a US\$ 600.00.
Mayores a US\$ 1.000,00

2. SATISFACCION DEL CLIENTE

2.1Cuál ha sido la cordialidad con la que le han recibido en la Clínica?

Muy Buena Buena Mala

2.2 De quién recibió más cordialidad?

Recepción
Laboratorio
Enfermeras
Médicos
Internos

2.3 Falló algún servicio de la clínica?

SI NO

Si la respuesta es positiva, diga cual servicio falló y porque _____

3. Las instalaciones de la clínica son:

Cómodas

Incómodas

A su criterio que hace falta _____

3.1 El servicio que recibe en la Clínica San Andrés es:

Excelente Muy bueno Bueno Malo Muy Malo Pésimo

Para ayudarnos a mejorar el servicio al cliente le agradecemos que detalle el porqué? _____

3.2 De las siguientes causas cual es la más frecuente que le hace contactar con la clínica:

- Demora en la atención médica _____
- Expediente médico incompleto _____
- Reclamos varios _____

3.3 Se han atendido sus reclamos en tiempo y en forma:

- Si me atendieron inmediatamente _____
- Si me atendieron en plazo razonable de _____
- No, tuve que venir varias veces para que me atendieran _____
- _____

- No, todavía tengo pendiente el servicio médico solicitado hace

4. ASPECTOS EXTERNOS

4.1 Cómo conoció esta clínica? _____

4.2 A qué Clínicas del lugar ha acudido antes? _____

Por qué dejó de ir allí: _____

Que le agradó de la otra clínica _____

Santo Domingo de los Colorados 3 de junio de 2008

Le agradecemos que haya completado esta encuesta. Utilizaremos sus respuestas y comentarios para mejorar nuestra capacidad de satisfacer sus requerimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- Cortez Berrocal José Raúl, Gestión Procesos Productivos Empresariales Editorial Bruno Lima Perú
- Fernández Güell José Miguel Planificación Estratégica Editorial Gustavo Gile S.A. Barcelona
- Medianero Burga David Sistema de diseños de proyectos de cooperación técnica Editorial Gustavo Gile S.A. Barcelona
- Certo Samuel Dirección Estratégica Tercera edición. Editorial Mc Greaw – Hill Bogotá Colombia
- Hax Arnold Gestión de Empresas: con una visión estratégica. Primera edición Santiago de Chile.
- Illanes Pablo El Sistema Empresa: Una visión integral de la Administración de Servicio al Cliente. Editorial Universidad Central Santiago de Chile
- Porter Michael Estrategia Competitiva Primera edición Editorial CECSA. Ciudad de México
- Mc Carthy Jerome Comercialización un enfoque gerencial del servicio. Cuarta Edición Editorial El Ateneo, Buenos Aires Argentina
- Lambin Jean Jacques, Marketing Estratégico Tercera Edición Editorial Mc Greaw Hill, Madrid España
- Sainz de Vicuña El Plan Estratégico en la práctica. 2da edición Madrid Esic
- Menguszzato Martina La Dirección Estratégica de la Empresa Ediciones gestión 2000 Barcelona España

- Moreno José María, Marketing de Servicios de Salud. Edición Machi Buenos Aires Argentina.

- INEC Censo de Población y Vivienda 2001