

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



La administración de servicios como ventaja competitiva para fomentar la fidelización de los clientes de la clínica dental Smile

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Yury Steve Alvarez Roche

Guatemala, enero 2014

La administración de servicios como ventaja competitiva para fomentar la fidelización de los clientes de la clínica dental Smile

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Yury Steve Alvarez Roche (Estudiante)

Licda. Cristina López Bautista (Asesora)

M. Sc. Elio Núñez Aguilar (Revisor)

Guatemala, enero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Lic. Federico Robles de la Roca

Examinador

Licda. Marisol Arroyo Carrillo

Examinadora

Licda. Karla Hurtarte de Sigüenza

Examinadora

Licda. Cristina López Bautista

Asesora

M. Sc. Elio Núñez Aguilar

Revisor

REF.:C.C.E.E.0067-2013-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Cristina López Bautista, tutora y M. Sc. Elio Nuñez, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “LA ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA FOMENTAR LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA CLÍNICA DENTAL SMILE” Presentada por el estudiante Yury Steve Alvarez Roche, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.841, de fecha 21 de septiembre del 2,013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.




Lic. César Augusto Custodio Cobarrubias
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 10 de agosto de 2013

Licenciado
César Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad de Guatemala

Estimado Señor Decano:

De manera atenta me dirijo a usted para manifestarle que de acuerdo al nombramiento emitido por las autoridades de este centro de estudios, he procedido a ASESORAR El Informe Final de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema: **La administración de servicios como ventaja competitiva para fomentar la fidelización de los clientes de la clínica dental Smile**, realizado por el estudiante Yury Steve Alvarez Roche. Carné número 201206290, de la Licenciatura en Administración de Empresas. Programa ACA.

De acuerdo a lo anterior, emito el dictamen de Aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de 95/100 puntos; por considerar que reúne los requisitos que para el efecto se requieren por parte de la Facultad de Ciencias Económicas, de manera que el estudiante podrá realizar las gestiones pertinentes para su evaluación final.

Atentamente,



Licda. Cristina López Bautista
Colegiada No. 8420

Guatemala, 28 de agosto de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida -PED- con el tema **“La administración de servicios como ventaja competitiva para fomentar la fidelización de los clientes de la clínica dental Smile”**, presentado por el estudiante **Yury Steve Alvarez Roche**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



M.Sc. Elio Núñez
Colegiado 10729
Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 980.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante ALVAREZ ROCHE, YURY STEVE con número de carné 201206290, aprobó con 94 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiuno de septiembre del año dos mil trece._____

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los tres días del mes de octubre del año dos mil trece._____

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


Vo.Bo. M.Sc. Alba de González
Secretaria General

Laura B.
cc. Archivo.

Acto que dedico

- A Dios** Por ser la luz que me guía en todo momento, fuente eterna de amor, sabiduría, bendiciones, misericordia y fortaleza. Gracias por darme la oportunidad de culminar con éxito una de las metas en mi vida.
- A mis padres** A quienes amo con todo mi ser y les agradezco su amor, comprensión, paciencia, esfuerzo y apoyo incondicional. Dios los bendiga.
- A mi familia** A quienes amo con todo mi corazón y les agradezco su cariño y unión familiar. Muchísimas gracias.
- A mis catedráticos** Por transmitirme sus conocimientos y experiencias, los cuales atesoro con gran aprecio, ya que enriquecieron mi formación profesional.
- A la Universidad Panamericana de Guatemala** A través de la Facultad de Ciencias Económicas, por ser fuente de sabiduría y formadora de profesionales íntegros y competitivos. Gracias por haberme dado la oportunidad de superarme y llegar a ser profesional.
- A la unidad de análisis** Por brindarme su confianza y abrir sus puertas para realizar mi Practica Empresarial Dirigida.
- A usted** Con especial agradecimiento.

*Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría:
Y sobre todas tus posesiones adquiere inteligencia.*

Proverbios 4:7

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	
2.1 Marco teórico	12
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	26
3.2 Objetivos de la práctica	27
3.3 Alcances y límites de la práctica	28
3.4 Metodología aplicada en la práctica	28
3.4.1 Sujetos de la investigación	28
3.4.2 Instrumentos	30
3.4.3 Procedimiento	31
Capítulo 4	
4.1 Presentación de resultados	34
Capítulo 5	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	48
Conclusiones	54
Propuesta	56
Referencias bibliográficas	81
Anexos	83

Resumen

Hoy en día las empresas se enfrentan a mercados muy competitivos en donde las características de los distintos elementos que conforman el conjunto de atribuciones que los clientes aprecian en una empresa son muy similares entre sí, y la decisión de elección por parte del cliente se enfoca a factores diferenciadores como lo es una administración de servicios apropiada.

Es por esa razón que el presente informe de investigación presenta un estudio cuyo objetivo principal es determinar los factores que intervienen en la administración de servicios para fomentar la fidelización de los clientes de una clínica dental ubicada en la ciudad de Guatemala, denominada por razones de confidencialidad clínica dental Smile.

La investigación es de tipo descriptiva, se realizó encuestando a 55 pacientes que reciben el tratamiento de ortodoncia a los cuales se evaluó por medio de una encuesta. La gerencia y tres colaboradores relacionados directamente con el área de estudio seleccionada, quienes fueron sujetos a estudio por medio de una entrevista.

En tal sentido, la presente investigación fue estructurada en cinco capítulos que se presentan a continuación:

En el capítulo 1, se presenta la reseña histórica de la empresa; evolución y situación actual de la organización, los tratamientos que ofrece, detallando la misión, visión y los valores difundidos en la actualidad en toda la organización. Así también se detallada la realización de un análisis FODA que sirve para situar en el contexto general la situación de la empresa en el área seleccionada. También muestra la presentación de la estructura organizacional y la descripción de funciones de los departamentos que se encuentran enmarcados en el tema de estudio.

El marco teórico se establece en el capítulo 2, este contiene diversos temas seleccionados que conceptualmente le dan forma al trabajo de investigación y es la base técnica para sustentar el análisis, la evaluación e identificación de oportunidades de mejora en la ejecución de una adecuada administración de servicios en la empresa.

Continuando con el informe en el capítulo 3 se aborda el planteamiento del problema de forma sistemática, respaldando este al planteamiento del objetivo general y los objetivos específicos, así como la determinación de los indicadores clave que permiten sustentar la definición de la técnica de investigación aplicada a la práctica, también se presenta la metodología compuesta por la selección de los instrumentos, los sujetos, el procedimiento, así como los alcances y limitantes de la investigación.

Después de definir la metodología se procede a realizar el trabajo de campo y los resultados se exteriorizan en el capítulo 4, en el cual se evidencia la información recabada a través de matrices de sentido, gráficas y cuadros, que permiten el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos recabados.

Luego en el capítulo 5, se consideran los conceptos recopilados en el marco teórico y se confrontan con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, esta parte del proceso permite resaltar las operaciones susceptibles a mejorar en un contexto objetivo y con sustento técnico.

Como siguiente punto se llega a las conclusiones derivadas de los objetivos planteados en la investigación.

Finalmente se establece la propuesta de mejora sugerida, la cual se elaboró en función de una mejora continua de los distintos elementos que afectan a la administración de servicios que actualmente posee la organización, evidenciando la forma en que se propone manejar dicha gestión.

Introducción

Actualmente la economía a nivel mundial vive innumerables cambios que han provocado que las organizaciones que prestan servicios busquen crear nuevas y creativas estrategias de mercado que les permitan enfrentar las nuevas tendencias, ya que los clientes son cada vez más exigentes y selectivos, por lo que aplican su capacidad crítica con mayor intensidad a los distintos servicios que las organizaciones ofrecen.

Al visualizar esto, las empresas han logrado diferenciarse de la competencia al proporcionar una administración de servicios excelente para el cliente, consiguiendo de esta forma una fidelización y posicionamiento en la mente del consumidor.

Dado que una administración de servicios implica una serie de interacciones entre los empleados de la organización y los servicios que esta proporciona. Así como interrelaciones estrechas entre los mismos colaboradores, se hace necesario que el aprendizaje, comunicación y gestión del conocimiento sean constantes para lograr satisfacer las expectativas de los clientes.

Al evaluar los servicios proporcionados, el cliente no tiene en cuenta un único factor elemento o criterio, por esa razón las empresas precisan de diversos elementos en conjunto para poder lograr satisfacer las expectativas de los clientes, además de contar con colaboradores que puedan responder de forma confiable, rápida y personalizada a las necesidades de los clientes. Derivado de esto se establece la necesidad de contar con un conjunto de factores, así como un personal capacitado, informado y motivado en las empresas, los cuales se convertirán en el pilar de la administración de servicios hacia el cliente en la organización.

Lo anterior da origen a esta investigación de tipo descriptiva y cuyo objetivo general fue determinar los factores que intervienen en la administración de servicios como ventaja competitiva para fomentar la fidelización de los clientes en la empresa sujeta al estudio.

Para evaluar estos elementos en la organización se utilizaron varios instrumentos para recopilar la información, siendo estos: una guía de observación, entrevistas estructuradas a la gerencia y colaboradores que tienen relación estrecha y directa con la administración de servicios y finalmente

una encuesta dirigida a los pacientes cita que reciben el tratamiento de ortodoncia en la organización, para conocer su perspectiva sobre los distintos elementos evaluados.

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los clientes, fueron tabulados y presentados en matrices de sentido, cuadros y gráficas; con las cuales se realizó el análisis correspondiente.

Basado en el análisis e interpretación de los resultados se logró concluir que: en la actualidad tanto los colaboradores como la gerencia de la empresa sujeta al estudio, necesitan un enriquecimiento de conocimientos, para lograr implementar una adecuada administración de servicios. Así también se logró determinar que los clientes actualmente necesitan la modificación de diversos servicios que no llenan sus expectativas para lograr su plena satisfacción.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente se elaboró una propuesta de mejora, en la cual se plantearon soluciones factibles con medidas preventivas y correctivas para modificar dichos factores. El propósito de la propuesta de mejora es exponer una alternativa de solución para la empresa sujeta al estudio, que le permita focalizar y priorizar las acciones convenientes para llevar a cabo una adecuada administración de servicios, proporcionando con esto un mejoramiento continuo ya que permitirá renovar procesos y servicios dentro de la empresa.

Finalmente el informe realizado es una fuente de información para todas las personas que tengan necesidad de consultar sobre el tema. Y para la organización evaluada es un aporte sustancial, ya que le permitirá actualizar la administración de servicios que actualmente posee, además de incrementar su eficiencia y productividad, agregándole a la estructura organizacional fortalezas que le ayudarán a cimentar la fidelización de los clientes, mejorar sus ingresos económicos, atraer clientes potenciales, plasmar un desarrollo constante y con esto lograr permanecer en el mercado.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Reseña histórica de la organización

La atención estomatológica es parte integral de la asistencia médica para la adecuada salud de todo individuo, esto puede hacerse notar con mayor presencia visualizando en particular la gran mayoría de personas que acuden diariamente en busca de atención dental a las diferentes clínicas del país.

Al observar esta necesidad constante, en el año 2002 abre sus puertas la clínica dental Smile, en la zona ocho de la ciudad de Guatemala. Con el entusiasmo de todo su personal y la finalidad de prestar servicios de odontología general y especializada a todos los pacientes que necesiten los distintos procedimientos que se ofrecen. En la actualidad la clínica dental se especializa en el tratamiento de ortodoncia y cuenta con una diversidad de procedimientos odontológicos para que todos los pacientes que los necesiten puedan acceder a ellos en un mismo lugar.

Actualmente la organización desea implantar un servicio personalizado a cada paciente en particular, para establecer una cercanía y poder convertirse de esta forma en la clínica dental de todos los miembros de la familia.

Tratamientos que ofrece la clínica dental

Los procedimientos ofrecidos por la organización se encuentran diversificados para ofrecer a los pacientes una amplia gama de servicios odontológicos. Estos se describen a continuación.

Odontología general

Se encarga del diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades del aparato estomatognático (que incluye los dientes, las encías, la lengua, el paladar, la mucosa oral, las glándulas salivales y otras estructuras anatómicas implicadas como los labios, las amígdalas, la orofaringe y la articulación temporomandibular), (ver Anexo No. 7). Evaluando de esta forma todos los problemas relacionados con la salud dental de los pacientes.

Ortodoncia

Es la técnica que se encarga del estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de las anomalías de forma, posición, relación y función de la estructura dentomaxilofacial; (ver Anexo No. 7), siendo la acción y el arte de prevenir, diagnosticar y corregir las posibles alteraciones y mantenerlas dentro de un estado óptimo de salud y armonía, mediante el uso y control de diferentes tipos de fuerzas, por medio de aparatologías (ver Anexo No. 7) fijas y removibles las cuales deben revisarse cada mes.

Periodoncia

Es el tratamiento de todos los problemas de las encías y el hueso que sostiene los dientes. Cada diente está asentado en el hueso, unido fuertemente por una serie de estructuras que garantizan su fortaleza y funcionamiento. Cuando estas estructuras se afectan desencadenan un proceso degenerativo continuo, que progresa lentamente, conocido como Gingivitis, hasta llegar a un estado avanzado en el que el diente se mueve en exceso y se termina cayendo.

Endodoncia

Este tratamiento es conocido coloquialmente como "matar el nervio". Es la extirpación del paquete vásculo-nervioso (ver Anexo No. 7) que se encuentra en el interior del diente y es el causante del dolor dentario. Por medio de unos instrumentos especiales se limpia el interior del diente dejándolo libre de infección. Cada diente tiene en su interior una red de vasos que se distribuyen dentro del diente formando una red de conductos. La endodoncia pretende limpiar cada conducto y dejar el diente apto para su posterior restauración.

Prótesis dental

Las prótesis dentales son dientes artificiales que se emplean cuando se ha perdido una, varias o todas las piezas dentales, estas prótesis pueden ser fijas, removibles o con implantes.

Implantología

Es una técnica de implantes por medio de “tornillos” de titanio que se incrustan en el hueso, dejando un pilar por fuera de la encía en donde se atornillará el diente definitivo. Los implantes son raíces dentales que sustituyen la parte de la raíz de un diente natural perdido. Una vez conseguida dicha fusión la corona, el puente, o la sustitución completa del diente se sienten y funcionan como los dientes naturales. La colocación del implante se puede realizar de forma muy rápida, gracias a la anestesia local, es prácticamente indolora.

Odontopediatría

Es la especialidad de la odontología que brinda cuidado oral preventivo y terapéutico a infantes, niños y adolescentes, incluyendo aquellos que requieren cuidados especiales. Se encarga también de detectar posibles anomalías en la posición de los maxilares o dientes para tratamiento de ortodoncia, en caso de ser necesario.

Odontogeriatría

Es el área odontológica que ayuda en la atención de la salud bucal para personas mayores de 65 años, y para personas de cualquier edad, cuyo estado físico general esté significativamente influenciado por procesos degenerativos y enfermedades que se asocian habitualmente con las personas de la tercera edad.

Cirugía oral y maxilofacial

Este tipo de cirugías se define como una especialidad estomatológica que incluye el diagnóstico, intervenciones quirúrgicas y tratamientos relacionados con una variedad de enfermedades, heridas y aspectos estéticos de la boca, dientes, cara, cabeza y cuello.

Blanqueamiento dental

Es una técnica que puede ser realizada en casa tomando en cuenta los riesgos y bajo la supervisión de un odontólogo; o bien en la clínica dental utilizando a distintos niveles de concentración el peróxido de hidrógeno como agente químico blanqueador.

Estética dental

Es una técnica que incluye todos los procedimientos que se ofrecen al paciente para mejorar la belleza de los dientes como, empastes del color del dientes, fundas o carillas; tratamientos que ayudan en la mayoría de los casos a reparar dientes rotos, reemplazar empastes antiguos antiestéticos, poner dientes que faltan y brindar al paciente una nueva sonrisa.

Higiene dental

Es la técnica que se realiza a través de un procedimiento denominado profilaxis, comúnmente conocido como “limpieza dental” está se realiza supra o subgingivalmente, (ver Anexo No. 7). Aparte de una higiene bucal diaria, la higiene dental profesional es necesaria para eliminar el sarro, los depósitos blandos o placa y las manchas superficiales de los dientes.

Estudios previos

Durante el proceso de recopilación de información, se encontraron algunos estudios relacionados con el servicio al cliente, los cuales se incluyen a continuación:

Según Rodríguez (2013) en su Práctica Empresarial Dirigida titulada “Propuesta de mejora del servicio al cliente en una institución bancaria”, cuya investigación fue de tipo descriptiva, el autor estableció como objetivo general: evaluar el servicio al cliente en una institución bancaria, y como uno de los objetivos específicos, desarrolla la investigación para conocer las causas que originan la mala percepción que tiene el servicio al cliente en la institución bancaria investigada. Como conclusión, establece que las causas que dan una mala percepción en la atención al cliente son las actitudes de servicio que proporcionan los colaboradores. Llegando a conocer que las actitudes de servicio al cliente son: el tener contacto visual con el cliente, preguntar el nombre del cliente, y dar la bienvenida al cliente.

Esta investigación se relaciona directamente con el estudio realizado ya que provee ideas solidas en cuanto a la adecuada atención que deben tener las empresas sobre las aptitudes que se deben poseer para poder brindar los distintos servicio dentro de la organización que se le proporcionarán finalmente al cliente.

Por otra parte, Ascencio (2012) en su Práctica Empresarial Dirigida denominada “Servicio al cliente y su efecto en las ventas de una empresa fabricante de productos para el cuidado del cabello”. Mediante el modelo de investigación descriptiva. El autor estableció como objetivo general: determinar cómo influye el servicio al cliente en las ventas de una empresa fabricante de productos para el cabello, y como objetivos específicos, establecer si en la empresa es importante hacer mejoras al servicio al cliente y determinar cómo califican los clientes a la empresa y al servicio recibido. Luego de realizar el estudio establece como conclusión; que la empresa debe considerar el grado de importancia que tiene mejorar el servicio al cliente, ya que a largo plazo se reflejará en la disminución de las ventas. Este informe tiene relación con el estudio realizado, ya que se toma como estudio base para establecer la plena relación que tiene el cliente con la empresa para que se pueda dar un desarrollo económico sostenible, y la importancia que tiene la adecuada administración de servicios dentro de la organización para poder mantener a los clientes satisfechos y fieles a los servicios proporcionados.

Finalmente Zabala (2010) en su Práctica Empresarial Dirigida denominada “Mejora del servicio al cliente en una venta de repuestos para automóvil”. Por medio del modelo de investigación descriptiva. El autor estableció como objetivo general: identificar alternativas de mejora al servicio prestado actualmente a los clientes de la empresa. Y como objetivos específicos, determinar si los servicios alternativos pueden implementarse a la organización para mejorar la relación con los clientes y establecer las necesidades de los clientes actuales. Como conclusión, establece que para mejorar el servicio al cliente en el tipo de empresa investigada es necesario realizar cambios en las formas de atención, brindando alternativas de servicio a los clientes para lograr una mejor satisfacción. Este estudio contribuye plenamente para la realización del presente informe ya que se relaciona y aporta datos para lograr comprender cuán importante es la adecuada implementación de los servicios adicionales dentro de la organización, siendo estos servicios necesarios para el logro de la plena satisfacción del cliente, comprendiendo de esta forma que los servicios agregados son favorables para la empresa pues benefician la mejora continua y el desarrollo de la organización.

En definitiva, los estudios mencionados anteriormente, contribuyen positivamente a la elaboración de la presente investigación, ya que todos ellos aportan ideas claras y teorías que enriquecen este estudio.

Situación actual de la empresa

En la actualidad la clínica dental cuenta con una diversidad de tratamientos profesionales, los cuales se encuentran en constante actualización y acoplamiento para proporcionar a los clientes procedimientos seguros y confiables que beneficien la salud bucal del paciente y logren satisfacer la necesidad que éste tenga al momento de llegar a la organización. Desafortunadamente se ha observado una disminución en la fidelización y afluencia de pacientes cita que reciben el tratamiento de ortodoncia, factores determinantes en el crecimiento y desarrollo financiero y organizacional de la empresa.

Misión, visión y valores

La empresa se encuentra comprometida con el cumplimiento de la misión, visión y valores; siendo elementos importantes para el personal en las distintas áreas que conforman la organización. Estos se describen a continuación.

Misión

Velar por el bienestar estomatológico de los pacientes, poniendo a su disposición la experta capacidad profesional personalizada, respaldada con tecnología avanzada para realizar los mejores servicios dentales de manera eficiente.

Visión

Ser la clínica dental líder en proveer tratamientos de calidad, con una vocación de servicio al paciente para mantener su bienestar de vida.

Valores

Los valores, actitudes y conductas están relacionados en la empresa y se establecen como convicciones espontáneas y de firme creencia. Estos valores son los siguientes:

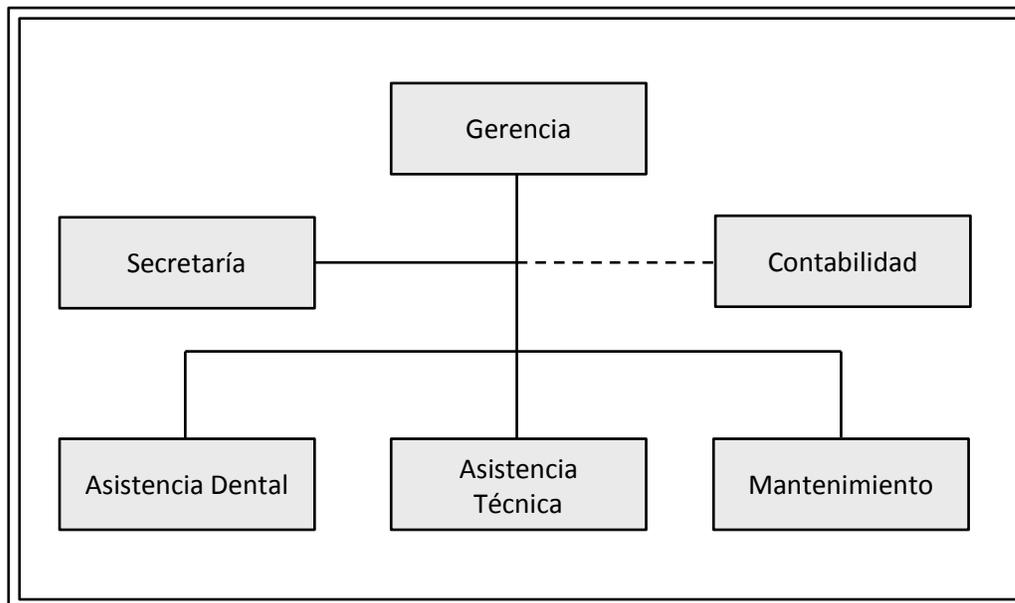
- **Honestidad:** Es notorio, cuando todo el personal se expresa siempre con coherencia y sinceridad con todas las personas con las cuales se tiene algún tipo de relación.
- **Respeto:** Se reconoce que todos los pacientes poseen el mismo valor, sin ningún tipo de distinción.
- **Responsabilidad:** Se tiene el firme compromiso con las decisiones que se toman diariamente, y se asumen las consecuencias de todos aquellos actos que se realizan.
- **Calidad:** Mantener estándares en todos los tratamientos, para satisfacer las necesidades implícitas y explícitas del paciente.
- **Confianza:** Todos los pacientes pueden tener la absoluta seguridad que la clínica dental actúa siempre con el objetivo de cumplir con el compromiso establecido a cada paciente.
- **Sensibilidad:** Se posee el profundo deseo de servir a cada uno de los pacientes, estando atentos y siendo perceptivos a cada caso en particular.
- **Actitud de servicio:** El personal de la clínica dental tienen la disposición de atender a los pacientes, como la parte más importante de la organización.

Estructura organizacional

La empresa actualmente posee una estructura organizacional vertical, diseñada de acuerdo a sus necesidades y dividida por departamentos, como se muestra en el siguiente organigrama.

Ilustración No. 1

Estructura organizacional – Clínica dental Smile



Fuente: Clínica dental Smile, febrero 2013.

Distribución de acuerdo a las distintas características requeridas para el logro y cumplimiento de la misión y visión de la empresa, estas actividades son realizadas por los distintos colaboradores que laboran en la organización, cuya descripción de funciones se describe a continuación.

Descripción de funciones

A continuación se describen de forma general las funciones que realiza cada una de las personas que ocupan el área establecida.

Gerencia: Esta área se encuentra representada por el médico Odontólogo gerente de la organización, él toma las decisiones finales y designa las funciones y actividades que deberá realizar cada uno de los departamentos de los cuales está compuesta la empresa.

Secretaría: En esta área se encuentra asignada una persona, encargada de llevar un control detallado de cada paciente que acude a la clínica dental, tiene contacto directo con el paciente para proporcionarle toda la información que sea necesaria.

Asistencia dental: En esta área se encuentran establecidas dos personas profesionales en el área de odontología, quienes trabajan de forma personalizada con el paciente para su bienestar encargándose de su preparación cuando ingresa a la organización, asistiendo al Odontólogo en lo que este requiera para el tratamiento que el paciente necesite.

Asistencia técnica: Área en la cual se desempeña un tecnólogo profesional experto en mecánica dental, encargado de ocuparse del laboratorio clínico estomatológico, realizando diversos trabajos de odontología.

Contabilidad: El área contable se encuentra actualmente establecida como un outsourcing; tiene a su cargo llevar el pleno control financiero-contable de todos los ingresos y egresos económicos que se tengan en la clínica dental.

Mantenimiento: Área ocupada por una persona encargada de realizar distintas actividades de limpieza general en las instalaciones de la organización.

Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta de investigación que ayuda a la organización a tener una visión más amplia de los factores internos y externos que deben ser estudiados de forma específica. En este caso el análisis FODA ayuda a visualizar las fortalezas, fijar las oportunidades; contrarrestar las amenazas y disminuir las debilidades.

Ilustración No. 2

Análisis FODA – Clínica dental Smile

Factores Externos no Controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<p>Crecimiento en el nicho de mercado de tratamientos dentales.</p> <p>Captación de clientes potenciales.</p> <p>Actualización de información odontológica constante por medio de capacitaciones.</p> <p>Alianzas estratégicas con otros profesionales.</p>	<p>Incremento de la competencia por apertura de otras clínicas dentales.</p> <p>Incremento del índice inflacionario fluctuante en la economía nacional.</p>
Factores Internos Controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<p>Más de 38 años de experiencia Odontológica profesional.</p> <p>Ubicación física de fácil y rápido acceso.</p> <p>Atención para múltiples tratamientos dentales.</p> <p>Utilización de materiales de calidad y tecnología avanzada.</p> <p>Miembros activos del colegio estomatológico de Guatemala.</p> <p>Miembros activos de la Sociedad Dental de Guatemala.</p> <p>Miembros activos de la Fundación Odontológica de Recursos y Métodos Avanzados.</p> <p>Miembros activos de la Asociación de Ortodontistas de Guatemala y EEUU.</p>	<p>Inadecuada administración de servicios</p> <p>Conocimiento limitado en administración de servicios.</p> <p>Disminución de la fidelización de los clientes.</p> <p>Disminución en la afluencia de clientes.</p> <p>Disminución en los ingresos económicos</p> <p>Únicamente se reciben pagos en efectivo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la matriz FODA

A continuación se analiza cada uno de los factores internos y externos, detallados en el análisis FODA de la empresa.

Fortalezas: Entre las fortalezas que se destacan, se puede determinar un alto nivel de experiencia profesional, así como un compromiso constante para proporcionar cada día tratamientos confiables y de calidad, gracias a la tecnología de vanguardia y a la constante capacitación y actualización en los métodos y técnicas odontológicas específicas a cada procedimiento para lograr mantener la confianza del paciente.

Debilidades: Entre las debilidades que se pueden observar se encuentra un escaso conocimiento en el área de administración de servicios, una reducción de los ingresos económicos, así como una política de pagos poco flexible, ya que no se perciben pagos con tarjetas de crédito o débito, solamente efectivo. También se hace notar la disminución de la fidelización y afluencia de los pacientes que reciben el tratamiento de ortodoncia.

Oportunidades: Las oportunidades de la clínica dental están establecidas en las posibles alianzas estratégicas que pueda formar con otros profesionales. Al igual que la creciente demanda que existe de pacientes potenciales que necesiten el tratamiento de ortodoncia y otros tratamientos dentales específicos. Así como mantenerse en actualización constante en conocimientos y técnicas odontológicas específicas gracias a los congresos y seminarios de los cuales forma parte.

Amenazas: Las amenazas están íntimamente ligadas a la situación social, política y económica del país. Entre estas se encuentran los altos índices de inflación económica y la alta proliferación de clínicas dentales particulares, atendidas por estudiantes de la carrera de odontología, elementos que afectan directamente a la clínica dental.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

En este capítulo se enriquece el estudio con definiciones, conceptos y clasificaciones que proporcionan aspectos teóricos relacionados con el tema de investigación.

Administración de servicios

Según Lovelock, et al. (2011) la administración de servicios es un enfoque que se encuentra dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y como resultado logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

Características de la administración de servicios

Para Lovelock, et al. (2011) la administración de servicios posee las siguientes características.

Mejorar e innovar procesos: La administración de servicios analiza con un enfoque del conocimiento amplio, los procesos relacionados con proporcionar servicios de calidad al cliente, promoviendo la innovación constante, bajo la idea de encontrar siempre una mejor forma de realizar las actividades. Para cristalizar esta parte la administración de servicios debe capacitar a los colaboradores en el cultivo de su creatividad y desarrollo de innovaciones.

Servicios diferenciados: La administración de servicios contribuye a lograr la diferenciación de los productos y servicios considerados como la imagen corporativa de la empresa; para alcanzar un posicionamiento sólido. En este aspecto la administración de servicios utiliza la comunicación e innovación coordinando actividades para lograr un manejo adecuado a nivel institucional.

Desarrollo de la organización: La administración de servicios requiere de una estructura de organización participativa que haga realidad sus estrategias y acciones, dirigidas a crear valor y ofrecer servicios de calidad. Esto conduce a modificar tanto la cultura organizacional, como la orientación de la empresa hacia el cliente.

Creación de valor para el cliente: La administración de servicios tiene como propósito desarrollar y proporcionar servicios de calidad y contribuir en la creación de valor para el cliente.

Ventajas competitivas: Como proceso permanente dentro de una organización, la administración de servicios interactúa con la planeación estratégica para el logro de ventajas competitivas.

Técnicas de administración de servicios

Tomando en cuenta a Lovelock, et al. (2011) la administración de servicios posee una serie de técnicas que son aplicables a la cualquier organización, ya que benefician el fortalecimiento de su cultura organizacional. Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente y de acuerdo a la presente investigación; se pueden citar las siguientes.

Outsourcing: Es la gestión permanente de una función empresarial por un proveedor externo de servicios; estableciéndose cuando una empresa o institución entrega uno o más procesos operativos a otra empresa especializada en los mismos para que los administre valiéndose de su alta experiencia en ellos, lo que se traduce para la empresa cliente en beneficios, ya que potencializa las mejores capacidades de la organización.

Reingeniería: Es un proceso empresarial concebido para rediseñar operaciones de organizaciones con el objetivo de lograr un incremento significativo del valor que provee a sus clientes, esto constituye una revisión dramática de los procedimientos que se realicen en la empresa para lograr obtener resultados impresionantes.

Empowerment: Es una herramienta de la calidad total que provee de elementos para fortalecer los procesos en los modelos de mejora continua y reingeniería beneficiando a la empresa en su desarrollo integral. Se convierte en el instrumento estratégico que fortalece el que hacer del liderazgo, dando sentido al trabajo en equipo y permitiendo que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Finalidades de la administración de servicios

De acuerdo a Lovelock, et al. (2011) tomando en cuenta el enfoque y las características de la administración de servicios, se derivan las siguientes finalidades.

- Crear clientes satisfechos.
- Colocar al servicio como piedra angular de la empresa.
- Cultivar y consolidar la lealtad entre los clientes.
- Elevar y mantener con esa tendencia los ingresos reales de la empresa.
- Promover la innovación constante en la empresa.
- Fortalecer la identidad e imagen corporativa de la empresa.
- Superar al competidor.

Planeación estratégica

Chiavenato (2011) establece que la planeación estratégica es un conjunto de acciones que realiza una organización en el presente; con el objetivo de lograr resultados a futuro, que permitan tomar decisiones con la mayor certidumbre posible; gracias a un conjunto de tareas realizadas de forma eficaz y eficiente, coordinando esfuerzos para ejecutar las decisiones adecuadas, dándoles el seguimiento correspondiente para planear estratégicamente, en busca de atender la solución de la problemática identificada en el presente.

Proceso de planeación estratégica

Según Chiavenato (2011) son los pasos específicos, actividades o eventos que se realizan alternativa o simultáneamente, para la formulación y realización de estrategias que fundamentan todas las acciones a seguir dentro de la organización. En este proceso se decide qué tipo de esfuerzos de planeación se debe hacer; cuándo y cómo deberán de realizarse; quienes lo llevarán a cabo y qué se hará con los resultados obtenidos; para dejarlos plasmados finalmente en un plan de acción.

Características de la planeación estratégica

Chiavenato (2011) refiere que la planeación estratégica posee distintas características sobresalientes las cuales se describen a continuación.

- **Planes de acción:** Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas a las personas encargadas de cumplirlas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos, con el fin de lograr un objetivo dado.
- **Procedimientos:** Se llevan a cabo para concretar los procesos; se encuentran conformados por un conjunto de actividades, acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.
- **Comunicación:** Es el proceso mediante el cual se transmite información de una entidad a otra; por lo que existe un emisor, un mensaje y un receptor, se establecen interacciones en las cuales existe un intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales.
- **La innovación:** Es cualquier cambio que una empresa realiza a sus productos, servicios y/o procesos empresariales; teniendo como objetivo principal el mejoramiento de la competitividad mediante la diferenciación. De acuerdo con Chiavenato (2011) describe la clasificación de las innovaciones tomando en cuenta el impacto de competitividad que tendrá la empresa, al establecerlas, de la siguiente forma.
 - ✓ **Innovaciones radicales o estratégicas:** Generalmente asociadas al lanzamiento de nuevos productos y/o servicios al mercado actual. Contribuyen a que la organización compita en un mediano y largo plazo.
 - ✓ **Innovaciones incrementales:** Son realizadas en productos o servicios existentes con la finalidad de mejorar su desempeño en el mercado, por lo general contribuyen a que la empresa pueda competir en el corto y mediano plazo.

Finalidad y alcances de la planeación estratégica

Según Chiavenato (2011) la planeación estratégica establece un enfoque global de la organización; integrada por las declaraciones de la misión, visión, y valores; por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, para elaborar planes estratégicos generales y específicos, que determinaran lo que se desea llegar hacer en el futuro; afectando una gran variedad de procesos.

El cliente

Para Domínguez (2007) el cliente es cualquier persona que adquiere un bien o un servicio de una empresa y satisface en mayor o en igual grado sus expectativas; lo cual hace que esas variables de satisfacción o satisfactores obtenidos induzcan a esta persona a iniciar un proceso de fidelización hacia ese producto o servicio; esa marca o esa organización empresarial. Considerando al cliente como el eje central, la razón de ser y quien garantiza el futuro de la empresa. Cada cliente presenta diferentes necesidades y características que deben ser estudiadas y analizadas para poder brindarle realmente productos que cubran sus necesidades y que sobrepasen sus expectativas.

Clasificación de los clientes

Domínguez (2007) considera que dependiendo del campo de estudio, así se pueden clasificar a los clientes. Sin embargo, para objetivos de la presente investigación, únicamente se presentan dos clasificaciones, que se describen a continuación:

Clientes externos: Son todas las organizaciones o personas que adquieren productos o servicios de la empresa para consumo, transformación o comercialización de los mismos; entre estos se encuentran los siguientes:

- Cliente eventual: Es la persona o empresa que adquiere los productos y/o servicios de una manera eventual, ya sea por sus características; o porque aún no tiene el hábito de utilizarlos de una manera frecuente.

- Cliente habitual: Es el cliente que ya se ha formado el hábito de consumir o adquirir los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa y que por la satisfacción que le produce al consumirlo, se siente con la confianza de volverlo a utilizar.
- Cliente participativo: Es el cliente que ya poseen una lealtad al producto y/o servicio y que adicionalmente se siente comprometido para hacer sugerencias y referir sus experiencias positivas a otros consumidores.

Cientes internos: Son todas aquellas personas a las cuales se les presta determinado tipo de producto y/o servicio dentro del propio lugar de trabajo. De una manera general se puede decir que dentro de una empresa todos son clientes internos de todos, debido a que el trabajo de cada uno repercute de alguna manera en el resultado del trabajo de otros.

Ciclo de vida del cliente

Zeithalm, et al. (2009) establecen al ciclo de vida del cliente como el proceso que describe la relación que ha tenido el cliente con la compañía a lo largo del tiempo. Esto incluye el historial de compras del cliente y la frecuencia con la que acude a la organización.

Conocer al cliente

Según Zeithalm, et al. (2009) comentan que para sobrevivir en una economía de servicios competitivos, las empresas deben de entender las necesidades y actitudes de sus clientes. Lo fundamental lo constituye, la creación de un método sistemático que investigue la percepción que tienen los clientes sobre los productos y servicios de la compañía, que ofrezca información sobre la forma de satisfacer plenamente sus necesidades y con ello permitir a las empresas crear estrategias efectivas que contribuyan a alcanzar sus objetivos. Al momento de desear conocer al cliente, es necesario analizarlo desde dos horizontes que son: Conocer a los clientes generalmente en función de sus patrones y motivaciones de compra y conocer a los clientes como individuos, en virtud de las interacciones con los empleados de la empresa. Estos dos horizontes se pueden despejar analizando los distintos procesos en los ciclos de servicio que posea la empresa, siendo estos los siguientes.

- Momentos de verdad: Es todo aquel preciso instante en el cual los clientes entran en contacto con la empresa y sobre la base de ése contacto se forma una opinión acerca del servicio y/o producto. Es necesario realizar ciclos para conocer a los clientes, de acuerdo a cada proceso que se tenga dentro de la organización, para localizar los “momentos de verdad” que provean poca satisfacción al cliente. Sin embargo, esto debe de ser un proceso continuo debido a que los clientes cambian constantemente de patrones de conducta.
- Contacto de oportunidad: Son todas las condiciones y relaciones de trabajo que permiten identificarse y aprovecharse, para cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes.
- Momentos críticos de verdad: Una vez creados los ciclos para conocer al cliente en las operaciones principales de la empresa. Se estará en condiciones de detectar aquellos “momentos de verdad” que provocan poca satisfacción y el descontento del cliente, en donde se tendrá el “contacto de oportunidad” para lograr la lealtad del cliente hacia el servicio. Estos momentos especiales son conocidos como “momentos críticos de verdad”. Un aspecto importante lo constituye la evaluación continua de los momentos críticos de verdad, tanto en los sistemas con que se presta el servicio y/o producto, como con el personal encargado.

El Servicio

Kotler, et al. (2005) establecen que el servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, es esencialmente intangible, generalmente se consume en el momento que se produce y no tiene como resultado la propiedad de algo. Se entiende como la asistencia que una organización presta al cliente, con el fin específico de satisfacer una necesidad.

Características de los servicios

Según Kotler, et al. (2005) los servicios constan de las siguientes cuatro características importantes:

- Intangibilidad: Implica el no poder ver, degustar, tocar, oír ni oler los servicios.
- Inseparabilidad: Los servicios no pueden separarse de sus proveedores.
- Heterogeneidad: Su calidad depende de quién los proporciona y de cuándo y dónde se ofrecen.
- Carácter perecedero: Los servicios no pueden almacenarse para ser usados o vendidos después.

Servicio al cliente

Horovitz (2007) comenta que el servicio al cliente consiste en asegurarse que los clientes queden satisfechos y sigan comprando los productos y/o servicios de una determinada empresa. En la actualidad muchas organizaciones saben que la mejor manera de superar o abatir a la competencia consiste en ofrecer el mejor servicio al cliente. Estas compañías dan a los clientes lo que ellos desean y contratan a empleados verdaderamente convencidos de que hay que ofrecer el mejor servicio a los clientes.

Según Horovitz (2007) el mejor servicio tiene diferentes significados para cada persona, razón por la cual las empresas deben preguntar a sus clientes lo que desean y prestar mucha atención a sus respuestas, para poder así satisfacerlos y conservarlos.

Cuando un cliente valora el servicio, lo juzga como un todo, no disocia sus componentes. Lo que es trascendental es la impresión en conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica.

Niveles del servicio al cliente

Para Zeithalm, et al. (2009) el servicio al cliente presenta dos niveles, los cuales se presentan a continuación:

- Servicio Adecuado: Es el mínimo esperado por el cliente para que su necesidad sea satisfecha, se da cuando al cliente se le cumple lo prometido sin demeritar en ningún momento la atención que se le brinda en el proceso.
- Servicio Deseado: Es el nivel máximo esperado por el cliente en el cual además de satisfacer su necesidad, se satisfacen sus expectativas. Se da cuando al cliente se le cumple en la calidad del servicio que se le ofrece y espera.

De acuerdo a Zeithalm, et al. (2009) entre estos dos niveles se encuentra la “Zona de Tolerancia”, considerada como el intervalo en el que los clientes no advierten alguna deficiencia en el desempeño del servicio. Es una zona de satisfacción engañosa y de incertidumbre en la que no se sabe si el cliente quedó lo suficientemente satisfecho para regresar y recomendar los servicios, prefiriéndolos sobre la competencia.

Tipos de servicio al cliente

Tomando en consideración a Lovelock, et al. (2011) los tipos de servicio se dividen en dos grandes grupos, que se describen a continuación:

- Servicios esenciales: Son todos aquellos que las empresas brindan con el fin único de satisfacer las necesidades de los clientes, pero que a la misma vez tiene relación con el tipo de servicio que la empresa proporciona.
- Servicios adicionales: Son todos aquellos que facilitan la prestación de él o los servicios esenciales, proporcionando un valor agregado al servicio para los clientes y para la organización como tal.

Elementos del servicio al cliente

Horovitz (2007) describe los siguientes elementos indispensables del servicio al cliente que debe poseer toda organización para poder competir.

- Confiabilidad: Habilidad de prestar el servicio prometido de forma cuidadosa y exacta.
- Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad de los colaboradores de la empresa para ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio rápido. Habilidad de escuchar atentamente al cliente y reaccionar para satisfacer sus necesidades.
- Instalaciones físicas: La ubicación y distribución de las áreas en las cuales el cliente será atendido.
- Los equipos: Todos los implementos, artículos y recursos físicos que le sirven a la empresa para poder proporcionar el servicio.
- El personal: El carisma la atención y presentación del personal que tiene contacto directo con el cliente.
- La tecnología: El conjunto de conocimientos técnicos y ordenados científicamente que permiten diseñar y crear los servicios.
- Empatía: La atención personalizada, el sentimiento de participación afectiva que el proveedor del servicio ofrece a los clientes.
- Seguridad: La ausencia de riesgos dentro y fuera de las instalaciones de la organización. Por ejemplo: cámaras de seguridad, agentes de seguridad, iluminación adecuada, etc.

Satisfacción del cliente

Para Gosso (2008) la satisfacción del cliente ocurre cuando los productos o servicios cumplen o superan las expectativas del cliente. La satisfacción es una actitud, la fidelidad es un comportamiento. A pesar de que lograr la satisfacción en los clientes es importante, hoy en día las empresas necesitan alcanzar una alta productividad y participación en el mercado; lo cual les obliga a realizar actividades que contribuyan a contar con clientes leales, que serán todos aquellos que permanecerán con la empresa, independientemente de las circunstancias. Una empresa no podrá crear clientes fieles, sin antes crear a clientes satisfechos. Gosso (2008) también comenta que la satisfacción es una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la diferencia percibida entre las expectativas del producto y/o servicios y el verdadero rendimiento experimentado al momento de hacer la compra o uso.

Según Evans y Lindsay (2008) los clientes evaluarán las percepciones de calidad y desarrollo (calidad percibida), comparando sus expectativas (calidad esperada) con lo que reciben (calidad real). Si la calidad esperada es más baja que la real, es posible que el cliente se sienta insatisfecho; sin embargo, si la calidad real supera las expectativas, el cliente se sentirá satisfecho e incluso se encontrará sorpresivamente encantado.

Horovitz (2007) describe que la medición de la satisfacción del cliente no es fácil, ya que la satisfacción es una actitud psicológica y sólo se puede observar de manera indirecta; sin embargo las medidas de satisfacción del cliente podrían incluir: Atributos del producto; como la calidad, el desempeño y la facilidad de uso. Y atributos del servicio como; la actitud de los empleados, el tiempo de respuesta del servicio, la tecnología e instalaciones físicas, la confiabilidad, la seguridad y los precios.

Estrategia de servicios

Horovitz (2007) sustenta en sus estudios, que una estrategia de servicios comienza por contemplar a la empresa a través de los ojos de sus clientes. La estrategia de servicios deberá prever una descripción de los clientes y una evaluación de los diferentes aspectos del servicio. La estimación de los niveles de satisfacción que se espera alcanzar y una previsión del incremento esperado en los beneficios. Permitiendo identificar lo que representa el valor para el cliente.

Objetivo de la estrategia de servicios

Para Kotler, et al. (2005) son las metas fijadas por una organización hacia las cuales se canalizan los recursos y esfuerzos. El objetivo de una buena estrategia de servicios debe consistir en mantener a los clientes actuales y atraer a los clientes potenciales. Todas las empresas que se olvidan de este principio elemental están condenadas a desaparecer en un plazo más o menos corto. Por lo que es importante lograr el cien por ciento de satisfacción en los clientes, a través de la prestación de un servicio que sobrepase sus expectativas.

Principios de la estrategia de servicios

Kotler, et al. (2005) establecen que una adecuada estrategia de servicios, implica comprometerse con los cuatro principios fundamentales siguientes:

- **Confiabilidad:** Significa servicio exacto y seriedad, implica cumplir con lo que se le ha prometido al cliente.
- **Sorpresa:** Significa encontrar la manera que el cliente diga ¡magnifico! “Esta gente sabe lo que hace”. Es lo que sucede cuando se da más de lo que se espera.
- **Remuneración:** Significa ganarse nuevamente la confianza del cliente en caso de que el servicio haya sido deficiente, implica prestar apoyo al servicio.
- **Equidad:** Se traduce en reglas iguales de juego para el cliente y la empresa.

Ventaja Competitiva

Según Alcaide (2010) una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos de manera sostenible en el tiempo. La ventaja competitiva otorga a la empresa una posición de monopolio parcial, ya que deberá ser la única empresa que disponga de dicha propiedad. La característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los clientes de la empresa, ya que son ellos los que representaran el papel de juez.

Una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja. Esta puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional, de un producto y/o servicio, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de la competencia.

Calidad en el servicio y los factores que la determinan

Para Evans y Lindsay (2008) la calidad en el servicio es una actitud de realizar los trabajos sin errores, que logren satisfacer las necesidades del cliente. Para esto es preciso alcanzar un nivel de servicio extraordinario, por lo que se deberá escuchar continuamente la voz de los clientes para cumplir sus especificaciones; ya que serán ellos quienes decidan al final la calidad del servicio prestado. Estableciendo así una cultura de administrar a toda la organización con alusión a la mejora continua y el firme objetivo de lograr la calidad óptima en todas las áreas de la empresa.

Entre los factores que determinan la calidad del servicio para el cliente se encuentran:

La accesibilidad, la comunicación, la capacidad del personal, la cortesía, la amabilidad, la credibilidad, el respeto de normas y plazos, la capacidad de reacción, la seguridad, la tangibilidad y la comprensión del cliente.

Fidelización

Alcaide (2010) comenta que la fidelización es la acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la empresa a lo largo del tiempo. Ayuda a crear en el cliente un sentido positivo hacia la empresa, factor que lo motiva e impulsa para seguir con la misma y no pensar en alguna otra.

Para Alcaide (2010) la fidelización puede ser medida a través de la frecuencia de visitas, que indica la cantidad de veces que un cliente acude a la empresa durante un período determinado. Puntualiza que una organización obtiene la fidelización de los clientes a través de su constante interés por satisfacer y superar sus expectativas, por la calidad del servicio que ofrecen, por su preocupación, por escuchar lo que desean y sobre todo, por brindar la ayuda necesaria cuando esta es requerida por el cliente.

Evans y Lindsay (2008) comentan que una organización construye la fidelidad de los clientes al sorprenderlos sobrepasando sus expectativas, estableciendo una adecuada comunicación, generando confianza y empatía. Manejando en forma eficaz las interacciones y relaciones a través de sus enfoques y su personal.

Factores fundamentales de la fidelización del cliente

Alcaide (2010) especifica que la fidelidad de un cliente hacia una empresa depende de los siguientes tres factores fundamentales.

- La satisfacción: Es el factor que está íntimamente relacionado con cada cliente, depende de la comparación que éste realiza entre las distintas expectativas que tiene antes de adquirir el producto o consumir el servicio y la percepción obtenida post-compra.
- Las barreras de cambio: Es el factor de fidelidad que adquiere el cliente sin importar el o los cambios que pueda tener la empresa, los productos y/o servicios; durante el transcurso del tiempo.
- La competencia: Factor por el cual el cliente fidelizado mantiene una estrecha relación con la empresa de su preferencia y no evalúa cada vez que compra un producto o adquiere un servicio todas las posibles opciones que ofrece la competencia.

Efectos financieros de la fidelización del cliente

Según Alcaide (2010) la fidelización del cliente trae consigo una serie de beneficios financieros para la organización. Estos beneficios son los siguientes:

- **Costo de adquisición:** Corresponde al dinero que debe ser invertido para atraer nuevos consumidores. Lo anterior está dado por concepto de publicidad, comisiones por venta a nuevos clientes y fuerza de ventas entre otros. Este costo se reduce al tener clientes fieles, ya que éstos constituyen una base estable de clientes para la compañía, y colaboran con la adquisición de nuevos clientes por medio de la comunicación boca a boca.
- **Utilidad básica:** Todos los clientes compran algún producto y/o servicio. Así mientras más tiempo se conserve al cliente, más tiempo se conservará esta utilidad básica. Esto hace que se justifique cada vez más el beneficio del costo de adquisición.
- **Aumento de ingreso por cliente:** Una ventaja de conservar a los clientes en muchos de los casos, es que con el pasar del tiempo las compras de los clientes presentan una tendencia a aumentar.
- **Costos de operación:** Cuando los clientes conocen un negocio se vuelven muy eficientes, no pierden tiempo pidiendo productos y/o servicios que la empresa no ofrece y dependen menos de los empleados para obtener información y consejos.
- **Referencias:** Los clientes fieles refieren a otros a ser clientes de la compañía. Los clientes que llegan por una recomendación personal suelen ser más rentables y leales que aquellos que llegan por campañas publicitarias y promociones. Esto se debe a que los clientes leales conocen los defectos y virtudes de la compañía, informando condiciones que se ajustan mejor a la realidad. Por otro lado las personas tienden a juntarse con gente de características similares, lo que aumenta la probabilidad de que un cliente referenciado sea fiel.

Alcaide (2010) comenta que estos factores hacen evidente que la fidelidad de los clientes trae un notable beneficio financiero de largo plazo para la empresa, el cual es preciso ganar a través de estrategias que fomenten la fidelidad.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Las clínicas dentales prestan servicios de salud, con el fin de contribuir al bienestar general del paciente, permitiéndole mejorar su desarrollo integral, proporcionando tratamientos y servicios adicionales que requieren de una administración de servicios altamente calificada, basada en aspectos primordiales como: altos estándares de calidad; por ser servicios que intervienen directamente en el bienestar físico, psicológico y emocional del paciente. Así como una atención personalizada, ya que al proporcionar los servicios se llevan implícitas una serie de acciones directas y estrechas con el paciente, estableciendo de esta forma relaciones interpersonales.

Una acertada administración de servicios involucra estos aspectos; que convergen en actividades realizadas, para llegar a la plena satisfacción de los pacientes y garantizar una apropiada fidelización por parte de los mismos.

Un cliente satisfecho, se convierte en un cliente fiel con el servicio, teniendo relación estrecha y directa con la clínica dental y con el incremento en el volumen de pacientes que puedan asistir a la misma, esto incide en un ingreso económico mayor que beneficiará en un mediano plazo un desarrollo organizacional exitoso.

En la presente investigación, la problemática observada en la clínica dental Smile, se refiere a una disminución de la fidelización de los pacientes que reciben el tratamiento de ortodoncia, factor que afecta directamente la afluencia de los mismos, así como el desarrollo y los ingresos económicos de la empresa.

Lo anterior se atribuye a la falta de atención que se ha tenido hasta el momento en la empresa, para establecer una adecuada administración de servicios dentro de la organización, que vele por los servicios adicionales solicitados por el cliente para que esté pueda alcanzar una plena satisfacción de las necesidades al momento de percibir los servicios.

De continuar esta disminución en la fidelización de los pacientes, la organización presentará problemas mayores como: poca participación dentro del mercado en el cual se desarrolla, así como una menor capacidad de ingresos económicos para hacer frente a los costos e inversiones necesarios para seguir creciendo ante la competencia.

Ya que actualmente el nivel en el área de servicios en las clínicas dentales es considerado muy importante para lograr un cliente satisfecho y fiel, es necesario afianzar esta área pues cada vez es más frecuente encontrarse día a día con pacientes más exigentes en cuanto a los servicios que solicitan, siendo estas exigencias cada vez más amplias.

Con base a lo expuesto anteriormente se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores que intervienen en la administración de servicios para fomentar la fidelización de los clientes de la clínica dental Smile?

3.2 Objetivos de la práctica

Para la presente investigación, se establece el objetivo general y los objetivos específicos descritos a continuación.

Objetivo general

Determinar los factores que intervienen en la administración de servicios para fomentar la fidelización de los clientes de la clínica dental Smile.

Objetivos específicos

- 1) Analizar la situación actual del sistema de atención y servicio al cliente.
- 2) Identificar el nivel de satisfacción que tienen actualmente los clientes.
- 3) Determinar qué servicios están originando menos satisfacción para los clientes.
- 4) Presentar una propuesta de mejora basada en los hallazgos obtenidos de la investigación.

3.3 Alcances y límites de la práctica

Todo el proceso de investigación se llevó a cabo en la clínica dental Smile cuyo nombre por razones de confidencialidad es ficticio. La organización permitió acceder a cierta información única y exclusivamente la relacionada al tema evaluado, como sus antecedentes, estructura organizacional y atribuciones de los colaboradores. También permitió el acercamiento para realizar encuestas a los pacientes que visitan la clínica dental por el tratamiento de ortodoncia, y entrevistas a la gerencia y colaboradores relacionados directamente con el tema de estudio lo cual permitió conocer la perspectiva que tienen sobre los distintos elementos evaluados.

Entre las limitantes que se presentaron durante el desarrollo de la investigación se encuentra la privación de la empresa al no proporcionar información financiera. Así como la falta de colaboración por parte de algunos pacientes para responder la encuesta al momento de ser sujetos a evaluación.

3.4 Metodología aplicada en la práctica

De acuerdo a Hernández, et al. (2011) el comportamiento de la presente investigación es de tipo descriptivo, ya que comprende la representación, el análisis e interpretación de la naturaleza actual de los distintos factores que forman parte de la administración de servicios en la organización, en la cual se aplicaran los aspectos metodológicos que se describen a continuación.

3.4.1 Sujetos de la investigación

Para el desarrollo del presente estudio se consideran como sujetos de investigación los siguientes:

- La gerencia; área de la organización conformada por una persona, gerente general de la empresa especialista en salud bucal, que fue sujeto a entrevista.
- Los departamentos que tienen relación directa y estrecha con el cliente y con las actividades y procesos que se realizan en la organización y que se relacionan con la administración de servicios, siendo estos: el departamento de secretaría y el departamento de asistencia dental, entrevistando a los siguientes sujetos: Secretaria, (1) persona. Asistentes dentales, (2) personas. Estableciendo de esta forma tres colaboradores de la empresa, quienes fueron sujetos a entrevista.

- Los pacientes, según datos proporcionados por la organización, un promedio de 64 pacientes cita visitan cada mes la clínica dental por el tratamiento de ortodoncia. Con esta información se establece estadísticamente para ser encuestados una muestra de 55 clientes quienes serán sujetos a evaluación. Con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una probabilidad a favor del 50%. Utilizando para este cálculo la siguiente fórmula estadística.

Fórmula:
$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2 (N-1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = 64 Tamaño del universo

Z = 1.96 Nivel de confianza 95% (1.96)

E = 0.05 Error de estimación muestral 5%

p = 0.5 Proporción de éxito 50%

q = 0.5 Proporción de fracaso 50%

Sustituyendo valores en la fórmula:

$$n = \frac{64 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 (64-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} \qquad n = \frac{64 * 3.8416 * 0.5 * 0.5}{0.0025 (63) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{245.8624 * 0.25}{0.1575 + 0.9604} \qquad n = \frac{61.4656}{1.1179} \qquad n = 55$$

El número total de pacientes cita encuestados fue de 55.

3.4.2 Instrumentos

De acuerdo a Hernández, et al. (2011) los instrumentos deben poseer cualidades como validez, confiabilidad, objetividad, amplitud y adecuación; evidenciando de tal forma las mejores condiciones para recolectar los datos que requiera la investigación. Por lo que para alcanzar los objetivos del presente estudio, se recopiló la información necesaria por medio de los siguientes instrumentos:

- Entrevista: Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas, recurriendo a una guía que ha de orientar la conversación.
- Cuestionarios: Es un instrumento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que las respuestas puedan ofrecer toda la información que se precisa.
- Guía de Observación: Es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos, recopilando información importante para la investigación que generalmente es estructurada por medio de filas y columnas que favorecen la organización de los datos obtenidos.

Los instrumentos descritos anteriormente, serán aplicados de la siguiente forma:

- Entrevista con la gerencia: Esta entrevista fue realizada al gerente de la clínica dental Smile, incluye 12 preguntas abiertas relacionadas con la administración de servicios y elementos vinculados con está. (ver Anexo No. 2).
- Entrevista dirigida al personal de la clínica dental: Se utilizó una entrevista dirigida a las áreas en las cuales se encuentran los colaboradores de la empresa que tienen relación directa y estrecha con el cliente y con la administración de servicios. La entrevista se encuentra integrada por 10 preguntas abiertas (ver Anexo No. 3). La información obtenida permitió la evaluación de los datos con mayor precisión, validez y confiabilidad.

- Cuestionario dirigido a los clientes: Se aplicó un cuestionario a una muestra determinada estadísticamente de 55 pacientes cita que reciben el tratamiento de ortodoncia. El cuestionario (ver Anexo No. 4) contiene 14 preguntas (cerradas y de selección múltiple) establecidas para realizar la evaluación sobre la percepción que tiene el cliente hacia la empresa en cuanto a los distintos servicios que está presta, tanto en la imagen física que proyecta “área tangible”. Así como los distintos aspectos y elementos que conforman el “área intangible”, ambas importantes para el logro de la plena satisfacción del cliente.
- Guía de observación: Este instrumento (ver Anexo No. 5) fue llenado por el investigador, con la finalidad de poder evaluar los distintos aspectos del área tangible e intangible dentro y fuera de la organización, ligados a los elementos e indicadores que tienen relación con la administración de servicios en la empresa.

3.4.3 Procedimiento

El presente trabajo de investigación se realizó cumpliendo con los requerimientos de la guía proporcionada para la Práctica Empresarial Dirigida, de la siguiente manera:

- Se inició la presente investigación seleccionando el tema actual, conociendo la relevancia que este tiene para cualquier organización.
- Se seleccionó la empresa y se evaluaron los distintos departamentos que está posee.
- Se realizó el cuadro diagnóstico del problema, plasmando las distintas variables que se ven afectadas en la investigación, de acuerdo a la metodología establecida.
- Con el método de observación y distinta información proporcionada por la empresa se construyó un análisis FODA.
- Posteriormente se realizó el planteamiento del problema y la formulación de la pregunta de investigación.
- Se plantearon los objetivos generales y específicos que permitieron responder ampliamente la problemática planteada.

- Se definieron los alcances y las limitaciones de la práctica.
- Se construyó un cuadro de medición de variables, donde se definieron los principales indicadores que surgieron al plantear los objetivos.
- Se elaboró el marco teórico, con el propósito de nutrir con información actualizada todos los conceptos que permitieron tener una base técnica en el análisis del estudio.
- Se determinó la metodología de la investigación, al establecer las interrogantes que dieron respuesta a los indicadores.
- Se seleccionaron los sujetos de la investigación, según su relación con la administración de servicios y los elementos que está implica. Empleando el método estadístico para definir la muestra a investigar.
- Se construyeron los instrumentos de investigación, para responder a las preguntas definidas según los indicadores y objetivos.
- Se realizó el procedimiento apegado a la guía de la Práctica Empresarial Dirigida.
- Se realizó una prueba piloto para validar los instrumentos con los cuales se realizó el trabajo de campo.
- Los resultados se presentaron utilizando herramientas que facilitaron el análisis e interpretación de los datos, apoyado en material didáctico de técnicas de investigación.
- El análisis de los resultados se presentó al hacer un comparativo de la base conceptual investigada en la fase de construcción del marco teórico.
- Se realizaron las conclusiones que respondieron a cada uno de los objetivos específicos planteados, considerando toda la información recopilada y sustentada con la base técnica estudiada.
- Las referencias bibliográficas fueron elaboradas de acuerdo al avance de toda la investigación.
- Finalmente se desarrolló una propuesta de mejora, para apoyar a la administración de servicios dentro de la organización.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

Con el propósito de sustentar el informe para que este sea adecuado con la metodología propuesta para la investigación, se procedió a realizar el trabajo de campo, obteniendo información en función de una perspectiva desde varios puntos de vista que incluye: la gerencia, los colaboradores, la observación directa y la opinión de los clientes de la organización.

Guía de observación aplicada a la empresa

En horario matutino, vespertino y en diferentes días de la semana durante el mes de junio del año 2013 se observaron las áreas tangibles e intangibles de la organización, así como las actividades cotidianas de sus colaboradores y clientes. Para la presentación de los resultados se realizó una guía de observación la cual se muestra a continuación.

Ilustración No. 4

Cuadro calificativo, guía de observación – Clínica dental Smile

Aspecto a Evaluar	Excelente	Buena	Necesita Mejorar	Deficiente	No aplica No tiene
Área tangible					
Instalaciones físicas adecuadas.		x			
Área de parqueo.		x			
Mobiliario y accesorios.	x				
Seguridad.		x			
Mantenimiento y limpieza.	x				
Comunicaciones Wi-Fi.			x		
Ventilación, aire acondicionado.		x			
Iluminación.	x				
Televisión.			x		
Música.		x			
Bebidas.		x			
Baño.		x			
Área intangible					
El personal médico y administrativo es cordial, amable y dedicado.	x				
La apariencia del personal es pulcra y agradable.	x				
El personal muestra empatía hacia sus pacientes.		x			
El personal posee interés y disposición al brindar los servicios.		x			
La atención es rápida, eficiente y personalizada.		x			
El ambiente es cómodo, agradable. (sin ruidos, colores visuales relajantes)		x			
Disponibilidad de redes sociales en internet.					x
Disponibilidad para para expresar la satisfacción por los servicios.					x
Disponibilidad para expresar quejas y sugerencias.					x

Fuente: Elaboración propia.

Resultados obtenidos de la guía de observación

Área tangible: La organización cuenta con instalaciones físicas adecuadas, la limpieza así como el estado del mobiliario e iluminación es excelente. En la clínica dental se establece un ambiente seguro, el área de parqueo es adecuada, la ventilación es buena, existe música como distractor y agua pura mientras el paciente se encuentra en la sala de espera. Observándose también que la higiene del baño es muy cuidadosa. Entre los servicios adicionales que necesitan mejorar se encuentran el servicio de televisión y la comunicación inalámbrica o Wi-Fi.

Área intangible: Los colaboradores de la clínica dental que tienen relación directa con el cliente tanto personal médico como administrativo, se caracterizan por ser amables, serviciales y con buena disposición para realizar su trabajo, en cuanto a la apariencia personal es pulcra y agradable. Por ser un grupo pequeño de empleados existe un comportamiento organizacional adecuado, brindando de esta forma un servicio con la mejor disponibilidad, rápido, eficiente y con empatía hacia el cliente. A pesar de todo esto, no existe un sistema que este destinado para permitirle al cliente expresar el nivel de satisfacción obtenido por los servicios percibidos así como tampoco para poder realizar quejas y sugerencias, de igual forma no se posee un sistema de redes sociales que les permita a los pacientes emitir sus opiniones y poder interactuar con la organización de forma virtual.

Resultados de la entrevista al gerente y colaboradores internos de la empresa

Para la presentación de los resultados de la entrevista al gerente y colaboradores internos de la empresa, se elaboraron matrices descriptivas o de sentido; que de acuerdo a Del Cid, et al. (2011) son herramientas que se utilizan en investigaciones cualitativas y consisten en tablas en las que se establecen dos o más categorías a investigar y que se encuentran relacionadas entre sí. El formato de las matrices permite observar la relación entre los indicadores definidos y las respuestas textuales de los sujetos evaluados, haciendo posible comparar la información proporcionada por distintos sujetos, desde su perspectiva.

El análisis de estas matrices consistió en la identificación y clasificación de las narraciones obtenidas de las entrevistas realizadas, utilizando los criterios de interpretación del investigador.

A continuación se presentan las matrices descriptivas o de sentido, obtenidas como resultado de las entrevistas estructuradas realizadas al gerente y personal interno de la organización, obtenidas por el trabajo de campo elaborado durante el mes de junio del año 2013.

Ilustración No. 5

Matriz de sentido de la entrevista estructurada realizada al Gerente de la clínica dental Smile

Aspectos evaluados		Sujeto de Estudio		Observaciones
No.	Gerente de la clínica dental Smile			
1	Conocimiento e importancia de la administración de servicios.	Realmente no se tiene una idea clara sobre lo que pueda abarcar una administración de servicios.		Tomando en consideración los distintos aspectos evaluados gracias a la entrevista estructurada realizada al Gerente de la clínica dental Smile; se observó que la gerencia no posee una idea clara en cuanto a la implementación adecuada de una administración de servicios. No se tiene una planificación estratégica definida. La retroalimentación que la gerencia proporciona a los colaboradores es escasa. El interés por la evaluación de los servicios ya no es tan apreciada por la gerencia como lo era anteriormente ya que no se tiene ningún instrumento para medir la satisfacción del cliente. También se observó la ausencia en su totalidad del manejo de quejas, sugerencias u opiniones de los clientes por parte de la gerencia. Finalmente se logró establecer por medio de la entrevista que la gerencia sí considera que se tienen que realizar cambios tanto en el área tangible como intangible de la organización, también tiene la convicción que una administración de servicios adecuadamente establecida fomentará la fidelización en los clientes y por esa razón tiene la mejor disposición para realizar los cambios que sean necesarios.
2	Interés por la administración de servicios.	El interés surge debido a que los pacientes empezaron a manifestar verbalmente sus sugerencias en cuanto a la mejora de algunos servicios e implementación de otros que la clínica dental pueda necesitar.		
3	Frecuencia para realizar una planificación estratégica.	Se planifica de acuerdo a la necesidad que se tenga.		
4	Información de la planificación estratégica al personal.	Cada vez que se realiza una nueva planificación se le informa al personal.		
5	Retroalimentación al personal e información a los pacientes; por parte de la gerencia.	Sí existe retroalimentación hacia los colaboradores dándoles las directrices necesarias para realizar el trabajo y hacia los pacientes de igual forma.		
6	Técnicas administrativas utilizadas en la empresa.	No se ha tratado de implementar ninguna técnica administrativa en la organización.		
7	Satisfacción de la gerencia por los servicios ofrecidos.	Anteriormente se poseía un nivel de satisfacción alto por los servicios ofrecidos en la organización, pero actualmente esa satisfacción ha bajado, porque se ha visto que los pacientes han disminuido su afluencia por falta de algunos servicios.		
8	Área tangible e intangible de los servicios.	De acuerdo a lo que han comentado verbalmente algunos pacientes se piensa que tanto en el área tangible e intangible se necesitaría implementar algunos servicios para poder satisfacer varias de sus necesidades.		
9	Instrumento para medir la satisfacción de los clientes.	No se ha implementado ninguno.		
10	Nivel de satisfacción y manejo de las quejas y sugerencias de los clientes.	No existe ningún facilitador que permita conocer la satisfacción del cliente y manejar la opinión o sugerencias de los mismos, solamente se conoce la opinión de aquellos pacientes que lo expresan verbalmente.		
11	Incidencia que tiene la administración de servicios en la preferencia de los clientes.	Esta incidencia se refleja en una mayor afluencia de pacientes al existir una administración de servicios bien establecida.		
12	Disposición para realizar cambios internos y externos	La finalidad de la clínica es poder brindar al paciente los servicios requeridos y necesarios y de la mejor forma posible para que estos puedan satisfacer sus necesidades. Así que se está en la plena disposición de realizar los cambios que sean necesarios.		

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración No. 6

Matriz de sentido de las entrevistas estructuradas realizadas a los colaboradores internos de la clínica dental Smile

No.	Aspectos evaluados	Secretaría	Sujetos de Estudio Asistente dental I	Asistente dental II	Observaciones
1	Administración de servicios.	Es importante, ya que de acuerdo a la atención que se le da al cliente, así será la impresión que ellos tengan de la empresa.	Es importante en un cien por ciento, pues de esa forma el cliente le da valor a la empresa.	Es importante, porque al tener administrados los servicios, existe un mejor aprecio de los pacientes hacia la organización.	Tomando como base los distintos aspectos evaluados por medio de las entrevistas estructuradas realizadas a los colaboradores internos de la empresa, se observó que estos poseen interés en establecer una administración de servicios adecuada para el cliente.
2	Cultura de servicios.	Sí porque para la organización el brindar servicios de calidad para los pacientes es primordial.	Sí, aunque siempre se debe de ser constante en cuanto a lo que el paciente opina para realizar mejoras en los servicios.	Sí, siempre la gerencia ha visto la forma de mejorar los servicios.	También se logró establecer que no existe una comunicación fluida de la planificación estratégica realizada por la gerencia hacia los colaboradores.
3	Planificación estratégica.	Sí, siempre.	Algunas veces solamente.	Muy pocas veces.	Tomando como base el hecho de la escasez de retroalimentación por parte de la gerencia hacia los colaboradores.
4	Asesoría por la gerencia.	Sí he recibido asesoría sobre atención y servicio al cliente.	Sí he ido algunas veces a charlas en cuanto a la atención para los clientes.	Realmente no he recibido ninguna asesoría.	Se observa también la ausencia de herramientas técnico administrativas que beneficien y enriquezcan el conocimiento del personal; para brindar un servicio que sobrepase las expectativas de los clientes.
5	Técnicas para fomentar la fidelización.	La técnica que utilizo es la atención al cliente, tratando de ser siempre amable con cada uno de los pacientes.	La atención al paciente es la que siempre utilizo.	La estrategia que utilizo es una atención personalizada para cada paciente.	Se hace notorio que a pesar de la poca retroalimentación que tienen los colaboradores, estos destacan que la valoración y evaluación de los servicios es muy apreciada por el cliente por lo que enfatizan la implementación de servicios adicionales que beneficien a los pacientes, para que estos a su vez visualicen la clínica dental como la mejor para ellos y su familia.
6	Importancia de los servicios esenciales y adicionales.	Todos los servicios que se dan en la organización son muy importantes, porque el cliente busca un lugar idóneo para poder realizar sus tratamientos dentales y los de su familia.	Todos los servicios en conjunto son importantes para los pacientes, reforzarlos y mejorarlos constantemente es de gran beneficio para poder satisfacer sus necesidades.	Todos los servicios son importantes para el paciente. Porque de acuerdo a los distintos servicios que se presten, así es la importancia que le da el paciente a la clínica dental.	Los colaboradores evalúan los servicios en conjunto y consideran que tanto en el área tangible como intangible de la clínica dental es necesario realizar cambios que proporcionen servicios enriquecedores para la clínica dental y apreciados por el cliente.
7	Atención para los servicios actualmente.	La atención ha sido buena, pero como todo siempre es necesario mejoras constantes para poder sobresalir y complacer al paciente.	La atención actualmente es buena, pero para que el paciente esté plenamente satisfecho; es necesario mejorar algunos servicios adicionales dentro de la organización.	Toda la atención que proporciona la clínica dental y el personal a los pacientes es buena.	El personal entrevistado establece que en la actualidad no se posee en la organización un instrumento que facilite al cliente el poder emitir opiniones, quejas y/o sugerencias, para medir el nivel de satisfacción de los servicios proporcionados.
8	Nivel de satisfacción y manejo de quejas y sugerencias de los clientes.	Realmente no existe ningún medio para establecer la satisfacción, quejas y sugerencias de los pacientes.	No, acá en la organización no hay ningún medio que evalúe esos elementos.	No, ese tipo de evaluación no se ha implementado todavía.	Finalmente los colaboradores están dispuestos a realizar los cambios que sean necesarios para lograr implementar adecuadamente la administración de servicios en la empresa.
9	Disminución de la fidelidad de los clientes.	Puede ser por la falta de algunos servicios necesarios para el cliente.	Probablemente porque los pacientes buscan otra clínica dental que les provea de otros servicios adicionales.	No tengo idea del porque los pacientes ya no son fieles y estén dejando de venir a sus citas.	
10	Disposición para realizar cambios internos y externos.	Sí, ya que solo de esa manera se podrá seguir proporcionando al paciente servicios de calidad.	Claro que sí, porque se tiene el firme compromiso de lograr una mejoría para beneficio de los pacientes y de la clínica dental.	Sí, para que haya mejoras, porque para poder brindar un servicio de calidad hay que hacer un esfuerzo.	

Fuente: Elaboración propia.

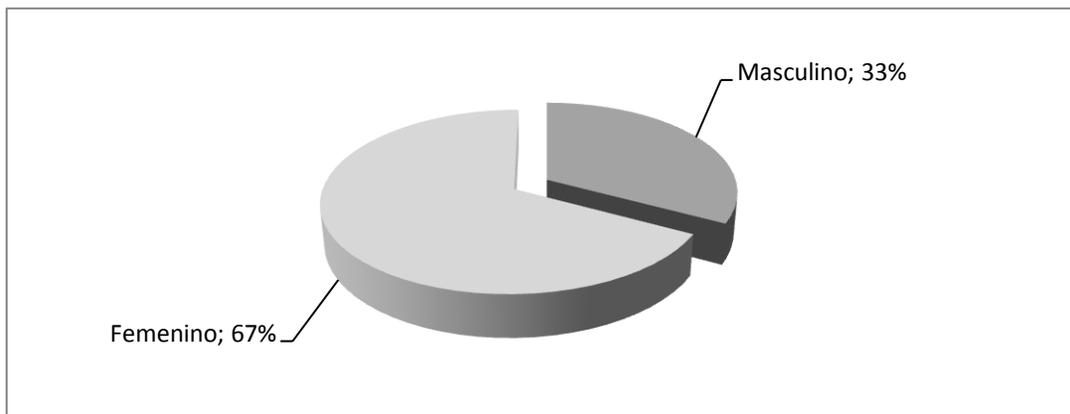
Resultados de la encuesta realizada a los pacientes de la organización

A continuación se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo elaborado por medio de la encuesta realizada a los 55 pacientes que reciben el tratamiento de ortodoncia, evaluados en la clínica dental, durante el mes de junio del año 2013.

Datos Generales

Ilustración No. 7

Gráfica 1: Género de los clientes

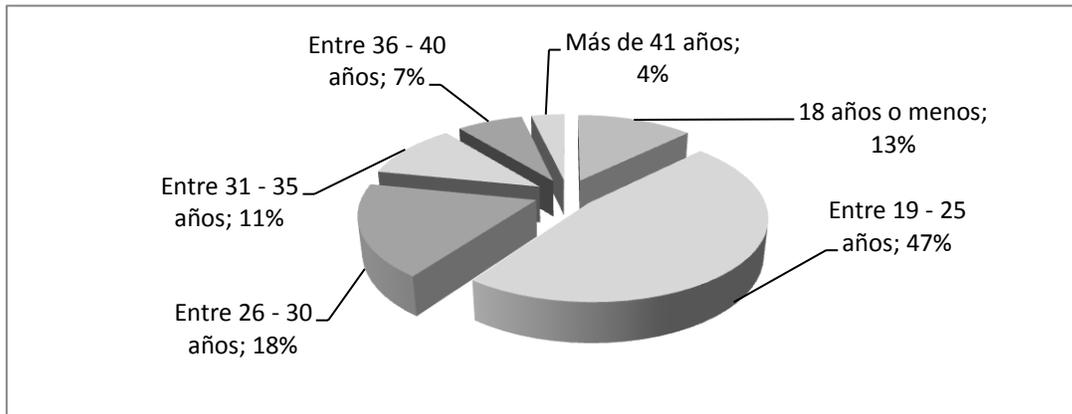


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados, se puede observar en la gráfica que un alto porcentaje los pacientes que visitan con mayor frecuencia la organización son del género femenino.

Ilustración No. 8

Gráfica 2: Edad de los clientes



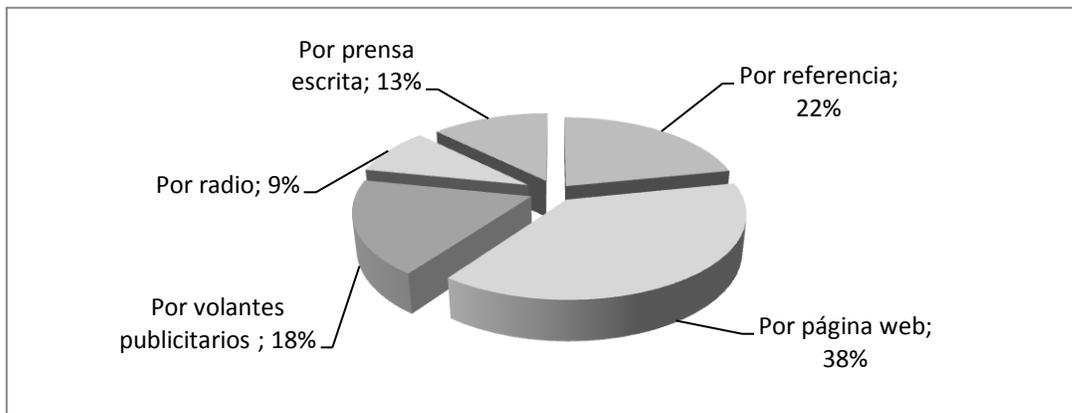
Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido muestra que más de la mitad de la muestra evaluada, son personas jóvenes que no superan los 25 años de edad.

Datos Específicos

Ilustración No. 9

Gráfica 3: Medio por el cual conoció la clínica dental

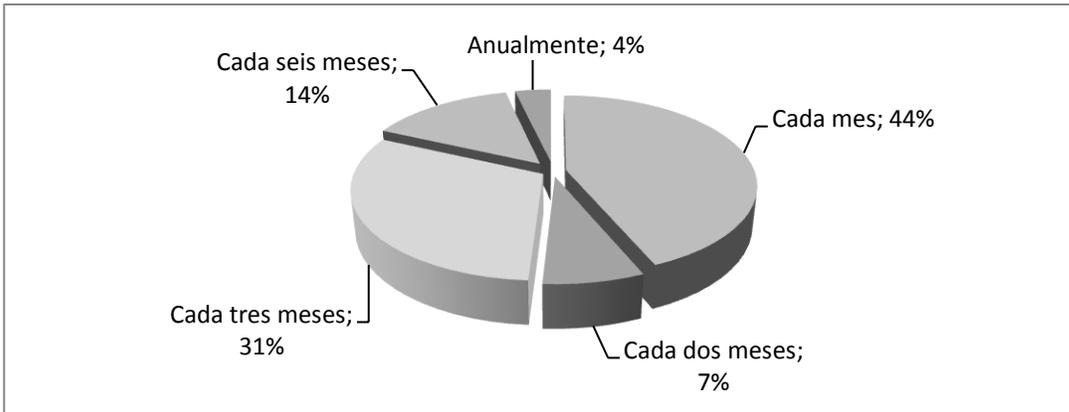


Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indican que un alto porcentaje de la muestra, tuvo conocimiento de la organización por medio de la página web, referencias personales y volantes publicitarios.

Ilustración No. 10

Gráfica 4: Frecuencia de visita

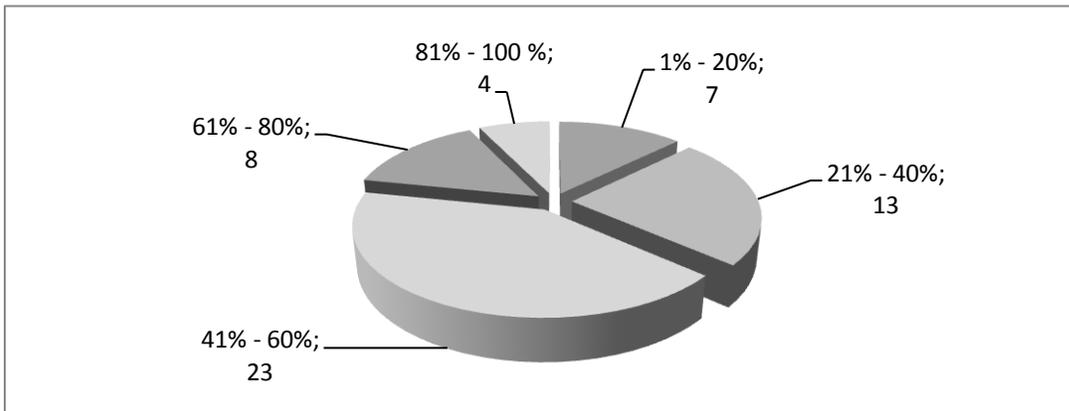


Fuente: Elaboración propia.

Los datos de la encuesta muestran que menos de la mitad de los pacientes evaluados es fiel con asistir a sus citas cada mes. Siendo la segunda opción de frecuencia de visita cada tres meses.

Ilustración No. 11

Gráfica 5: Referir a la clínica dental

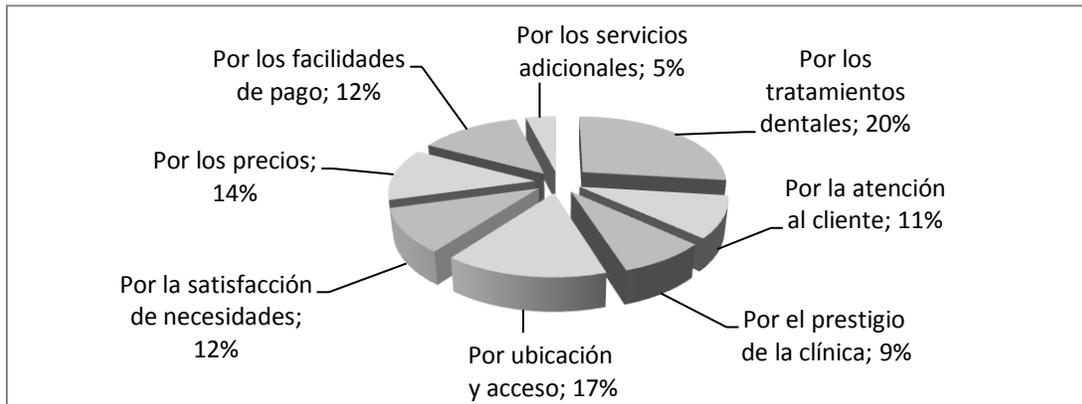


Fuente: Elaboración propia.

Los datos de la encuesta revelan que el porcentaje en el cual los pacientes refieren a la clínica dental hacia sus familiares, amigos y conocidos es muy bajo.

Ilustración No. 12

Gráfica 6: Razón por la que ha recomendado la clínica dental

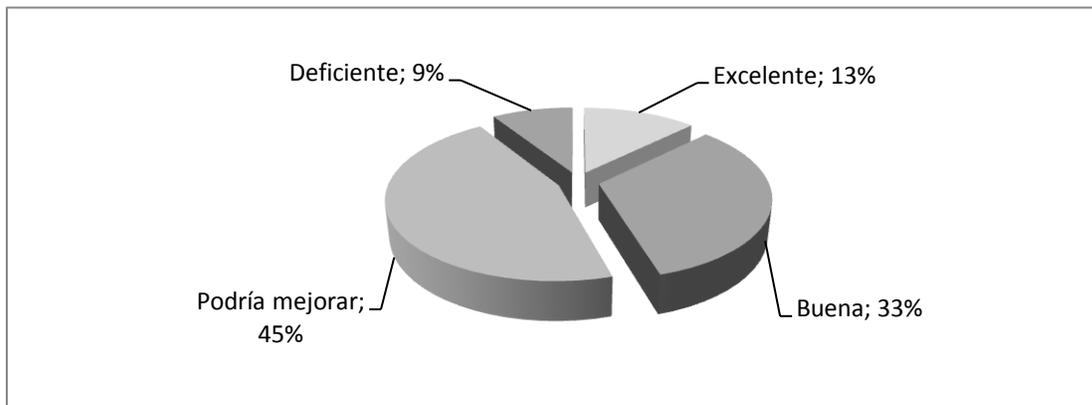


Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos en la investigación solamente el 5% de los pacientes ha recomendado la clínica dental por los servicios adicionales que esta posee, haciendo notorio que en su gran mayoría los pacientes la refieren por los tratamientos dentales y la ubicación y acceso que esta posee, entre otras características.

Ilustración No. 13

Gráfica 7: Comunicación entre los clientes y la organización

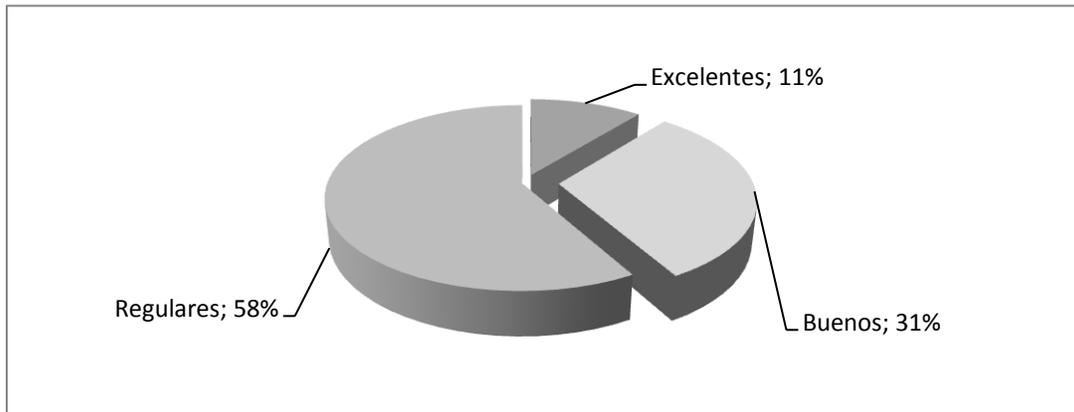


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los datos obtenidos, se logró establecer que un alto porcentaje de los pacientes evaluados opina que la comunicación que existe entre ellos y el personal médico y administrativo de la organización podría mejorar.

Ilustración No. 14

Gráfica 8: Calificación de los servicios

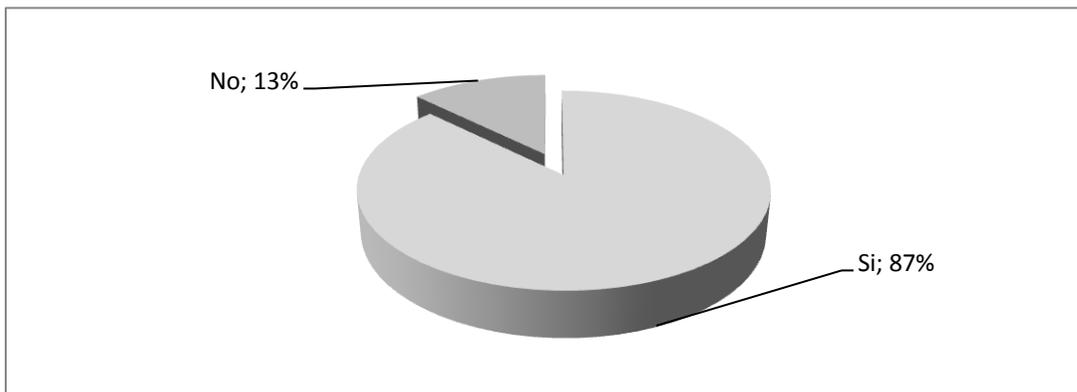


Fuente: Elaboración propia.

Se observa de acuerdo a los resultados obtenidos, que más de la mitad de los pacientes encuestados cataloga al conjunto de servicios que actualmente ofrece la clínica dental como regulares.

Ilustración No. 15

Gráfica 9: Mejoras en algún servicio

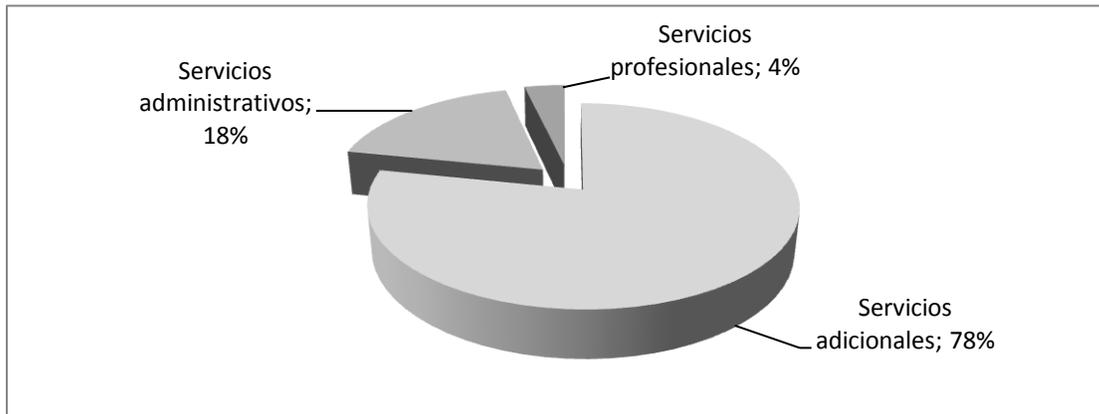


Fuente: Elaboración propia.

Los datos señalan que los pacientes evaluados ven la necesidad de realizar mejoras en algún servicio, dando con esto un porcentaje alto de pacientes con el mismo criterio.

Ilustración No. 16

Gráfica 10: Tipo de servicios a fortalecerse en la organización

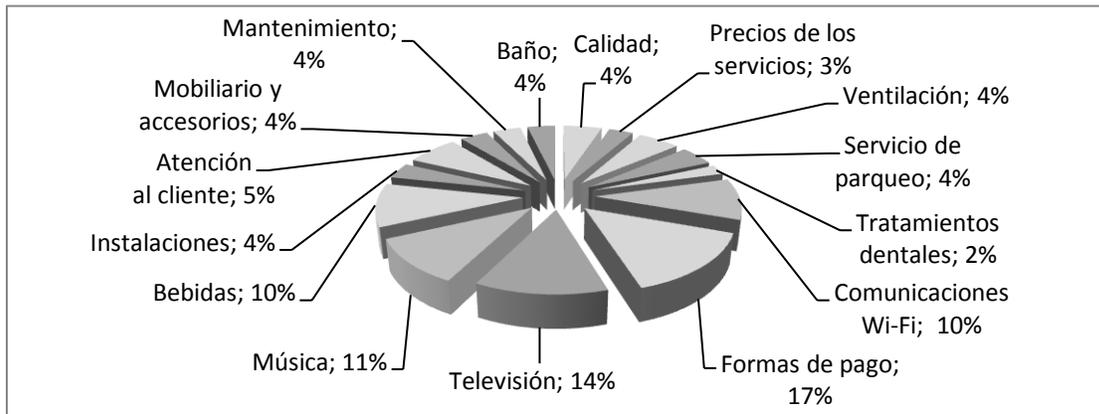


Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que en su gran mayoría los pacientes encuestados coincidieron en manifestar que los servicios adicionales que posee la organización son los que pueden fortalecerse y sufrir mejoras para que la empresa sea más apreciada.

Ilustración No. 17

Gráfica 11: Servicios y características de la empresa

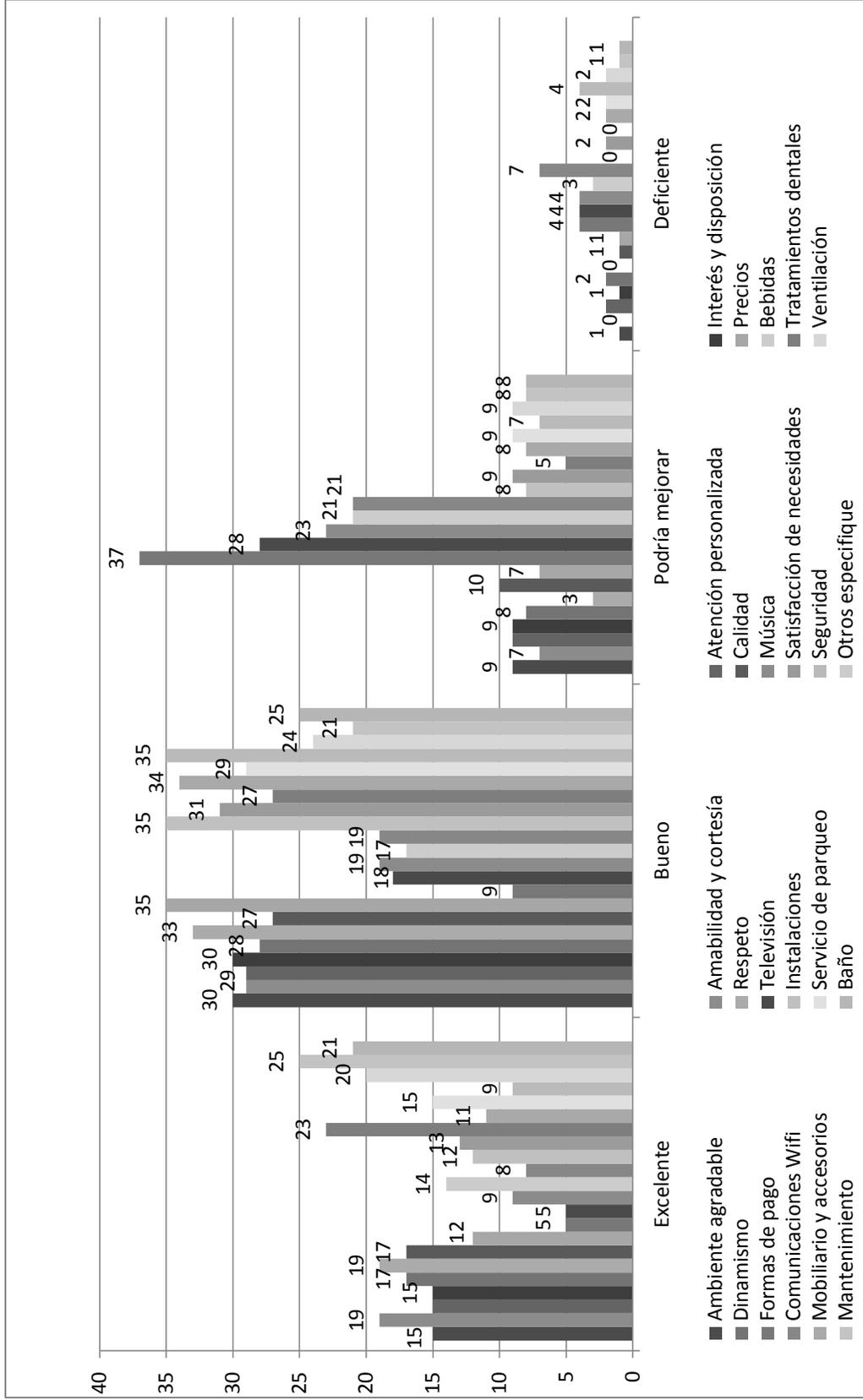


Fuente: Elaboración propia.

Según los datos recabados, se logró establecer cinco servicios más sobresalientes que de acuerdo a los clientes necesitan mejorar y sufrir cambios para que su nivel de satisfacción se incremente cada vez que visiten la organización, siendo estos: la forma de pago, la televisión, la música, las bebidas y las comunicaciones Wi-Fi.

Ilustración No. 18

Gráfica 12: Calificación de las características y servicios que ofrece la organización



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración No. 18.1

Gráfica 12.1: Interpretación de los resultados sobre la calificación proporcionada por el total de clientes encuestados.

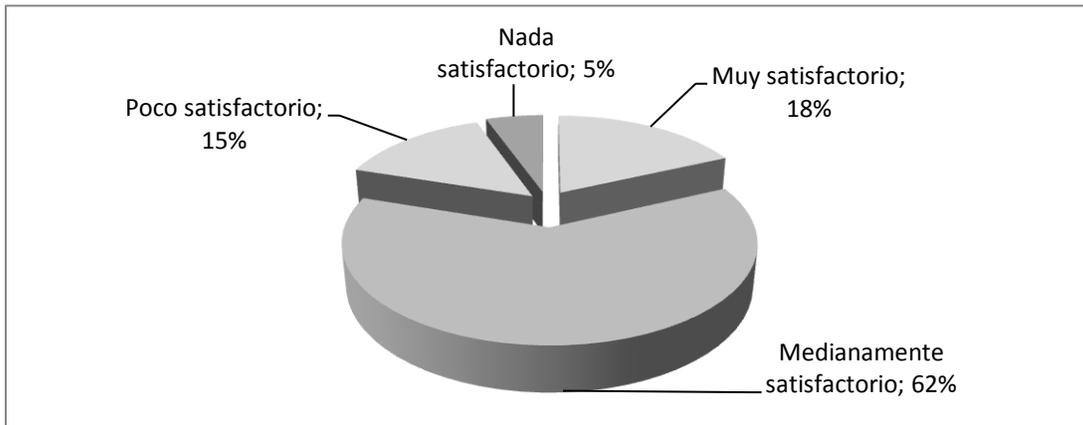
	Excelente	%	Bueno	%	Podría Mejorar	%	Deficiente	%	Total	%
Ambiente agradable	15	27%	30	55%	9	16%	1	2%	55	100%
Amabilidad y cortesía	19	35%	29	53%	7	13%	0	0%	55	100%
Atención personalizada	15	27%	29	53%	9	16%	2	4%	55	100%
Interés y disposición	15	27%	30	55%	9	16%	1	2%	55	100%
Dinamismo	17	31%	28	51%	8	15%	2	4%	55	100%
Respeto	19	35%	33	60%	3	5%	0	0%	55	100%
Calidad	17	3%	27	49%	10	18%	1	2%	55	100%
Precios	12	22%	35	64%	7	13%	1	2%	55	100%
Formas de pago	5	9%	9	16%	37	67%	4	7%	55	100%
Televisión	5	9%	18	33%	28	51%	4	7%	55	100%
Música	9	16%	19	35%	23	42%	4	7%	55	100%
Bebidas	14	25%	17	31%	21	38%	3	5%	55	100%
Comunicaciones Wi-Fi	8	15%	19	35%	21	38%	7	13%	55	100%
Instalaciones	12	22%	35	64%	8	15%	0	0%	55	100%
Satisfacción de necesidades	13	24%	31	56%	9	16%	2	4%	55	100%
Tratamientos dentales	23	42%	27	49%	5	9%	0	0%	55	100%
Mobiliario y accesorios	11	20%	34	62%	8	15%	2	4%	55	100%
Servicio de parqueo	15	27%	29	53%	9	16%	2	4%	55	100%
Seguridad	9	16%	35	64%	7	13%	4	7%	55	100%
Ventilación	20	36%	24	44%	9	16%	2	4%	55	100%
Mantenimiento	25	45%	21	38%	8	15%	1	2%	55	100%
Baño	21	38%	25	45%	8	15%	1	2%	55	100%
Otros, Especifique	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis de la Ilustración No. 18. Con los datos obtenidos son fácilmente comprensibles las calificaciones otorgadas por los pacientes evaluados a cada una de las características y servicios ofrecidos por la empresa.

Ilustración No. 19

Gráfica 13: Grado de satisfacción de los clientes

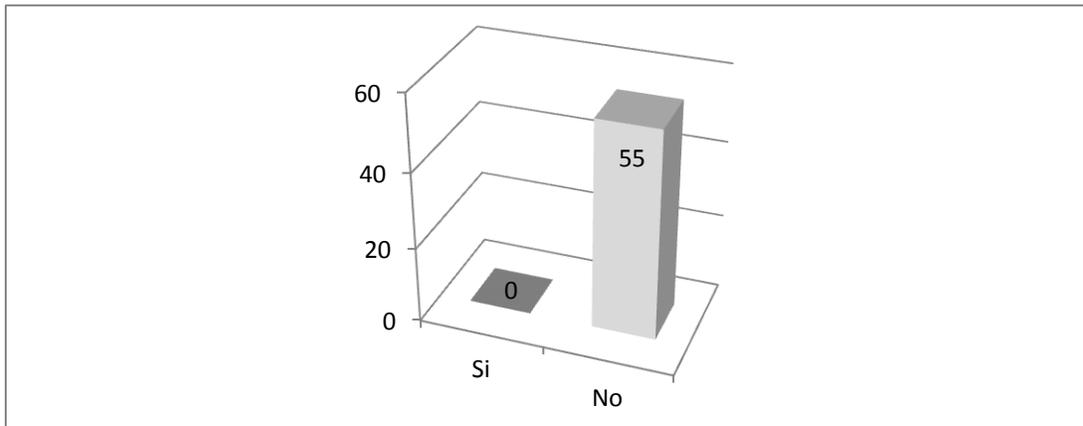


Fuente: Elaboración propia.

Según los datos obtenidos, se logró establecer que más de la mitad de los pacientes evaluados se encuentran medianamente satisfechos con el conjunto de todos los servicios percibidos cada vez que visitan la clínica dental. Por lo que no se logra en la actualidad la plena satisfacción del cliente.

Ilustración No. 20

Gráfica 14: Sistema de satisfacción, quejas y sugerencias en la organización

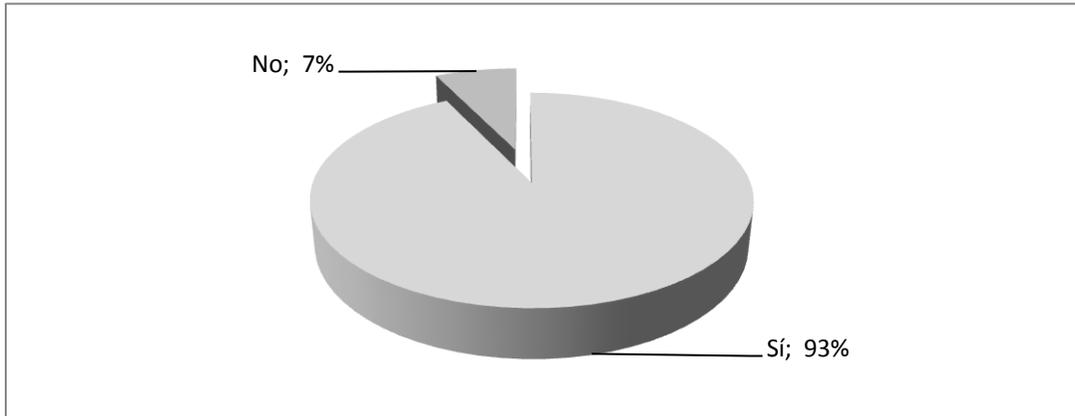


Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos, señalan que el 100% de los pacientes encuestados está consiente y coincide en que no existe un sistema que les permita dar a conocer su nivel de satisfacción así como expresar quejas opiniones y/o sugerencias por los servicios percibidos en la empresa.

Ilustración No. 21

Gráfica 15: Expresar el nivel de satisfacción, quejas y sugerencias

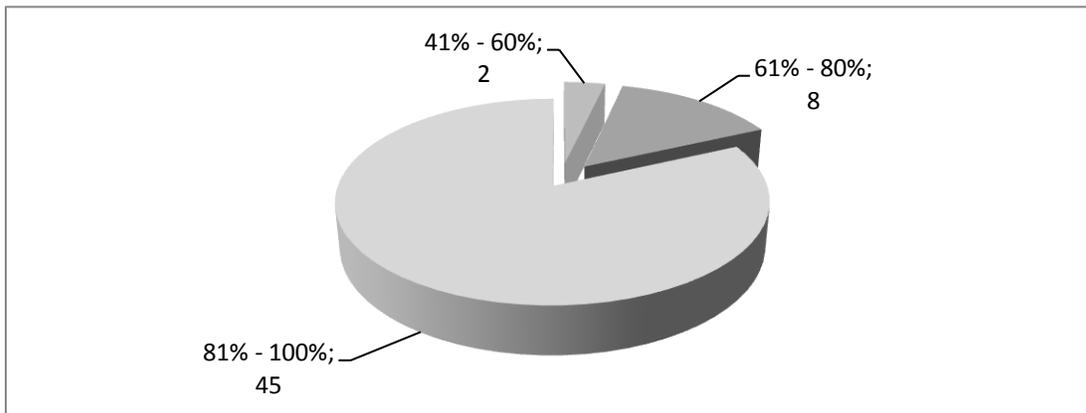


Fuente: Elaboración propia.

La encuesta realizada demostró que un alto porcentaje del total de clientes evaluados enfatiza que sí le gustaría poder expresar su grado de satisfacción así como sus quejas y sugerencias sobre los distintos servicios que la empresa proporciona.

Ilustración No. 22

Gráfica 16: Importancia de la administración de servicios



Fuente: Elaboración propia.

Un 82% del total de los encuestados consideran en un rango de 81% - 100% la importancia de invertir tiempo y recursos para modificar y fortalecer la administración de servicios en la organización. Dejando con esto en un rango menor los otros porcentajes y se hace notorio que ninguno de los encuestados considero los rangos de entre 1% - 20% y 21% - 40%.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Hernández, et al. (2011) exponen que la revisión de la literatura y su comparación con los resultados obtenidos en toda investigación realizada, es una fuente para revelar diferentes niveles en el progreso de un tema determinado, así como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente a la problemática de la investigación. Por tal razón, se procedió a comparar los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado, con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

Lovelock, et al. (2011) describen que la administración de servicios es un enfoque que se encuentra dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y como resultado logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles. Por medio de la matriz de sentido realizada con base a la entrevista estructurada dirigida al gerente de la organización (ver Ilustración No. 5) se logró identificar que la gerencia sí tiene el interés en establecer una apropiada administración de servicios, pero no posee una idea clara en cuanto a la implementación adecuada de la misma; esto ha perjudicado el desarrollo de la organización en dicha área, ya que no se tiene un enfoque que se encuentre dirigido a realizar mejoras e innovaciones tanto en los servicios como en los distintos procesos que se realizan para proporcionar dichos servicios.

Chiavenato (2011) describe a la planificación estratégica como pasos específicos, actividades o eventos que se realizan alternativa o simultáneamente, para la formulación y realización de estrategias que fundamentan todas las acciones a seguir dentro de la organización. Tomando en consideración los hallazgos encontrados en la entrevista realizada a la gerencia y que se hace notar en la matriz de sentido elaborada, (ver Ilustración No. 5) se logró determinar que en la empresa no se tiene una planificación estratégica definida. La retroalimentación que la gerencia proporciona a los colaboradores es escasa, ya que no se aplican las distintas técnicas administrativas que existen. Por otro lado al visualizar la entrevista estructurada realizada a los colaboradores de la organización, (ver Ilustración No. 6) se logró establecer que no existe una adecuada comunicación de la planificación realizada por la gerencia hacia los colaboradores.

El personal evidencia la necesidad de contar con una planificación estratégica sólida; ya que esta herramienta ayudará para llevar a cabalidad una adecuada administración de servicios. Por esa razón se hace necesario fortalecer la retroalimentación y comunicación que tiene la gerencia hacia los colaboradores, he implementar una planificación estratégica firme dentro de la empresa.

Del mismo modo; Horovitz (2007) sustenta en sus estudios que una estrategia de servicios comienza por contemplar a la empresa a través de los ojos de sus clientes. Refiere que la estrategia de servicios deberá prever una descripción de los clientes y una evaluación de los diferentes aspectos de los servicios proporcionados. La estimación de los niveles de satisfacción que se espera alcanzar y una previsión del incremento esperado en los beneficios. Permitiendo identificar lo que representa el valor para el cliente y el grado de satisfacción que este haya percibido por los servicios prestados. Por otro lado, Zeithalm, et al. (2009) comentan que para sobrevivir en una economía de servicios competitivos, las empresas deben de entender las necesidades y actitudes de sus clientes. Lo fundamental lo constituye la creación de un método sistemático que investigue la percepción que tienen los clientes sobre los productos y servicios de la compañía, que ofrezca información sobre la forma de satisfacer plenamente sus necesidades y con ello permitir a la organización crear estrategias efectivas que contribuyan a alcanzar sus objetivos.

Por medio de la entrevista estructurada realizada a la gerencia y colaboradores de la organización, se hace notorio resaltar que el interés por la evaluación de los servicios ya no es tan apreciada como lo era anteriormente por la empresa, ya que actualmente no se posee ningún instrumento que se le pueda proporcionar al cliente para que este pueda establecer el grado de satisfacción que tenga al momento de apropiarse de los servicios percibidos y las atenciones y el trato proporcionados por los colaboradores. Se observó también la ausencia en su totalidad del manejo de quejas, sugerencias u opiniones de los clientes. (ver Ilustraciones No. 5 y No.6).

Domínguez (2007) hace referencia que; es cliente la persona que adquiere un bien o un servicio de una empresa y satisface en mayor o en igual grado sus expectativas, lo cual hace que esas variables de satisfacción o satisfactores obtenidos induzcan a esta persona a iniciar un proceso de fidelización hacia ese producto o servicio, esa marca o esa organización empresarial.

Haciendo uso de la encuesta realizada a los clientes de la clínica dental Smile, se logró establecer (ver Ilustración No. 7) que el 67% del total de los pacientes encuestados son mujeres y el 33% restantes son hombres, siendo en su gran mayoría personas jóvenes, por lo que demandan servicios cada vez más amplios, (ver Ilustración No. 8). De igual forma, se logró determinar que el mayor porcentaje de los pacientes evaluados conoció la clínica dental por medio de la página web que posee la misma, seguido por las referencias personales y los volantes publicitario entre otros, (ver Ilustración No. 9) y su frecuencia de visita en su gran mayoría es de forma mensual y trimestral entre otros, (ver Ilustración No. 10).

Acerca de los servicios, Kotler, et al. (2005) concluyen que son todas aquellas actividades o beneficios que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles, generalmente se consumen en el momento que se producen y no tiene como resultado la propiedad de algo.

Horovitz (2007) por otro lado comenta que al proporcionar cualquier tipo de servicios se debe de lograr y asegurar que los clientes queden satisfechos para que estos a su vez sigan adquiriendo los productos y/o servicios. Zeithalm, et al. (2009) dividen los servicios en dos niveles. Los servicios adecuados; que poseen el mínimo esperado por el cliente para que sus necesidades sean satisfechas y se dan cuando al cliente se le cumple lo prometido sin demeritar en ningún momento la atención que se le brinda en el proceso. Y los servicios deseados; que son los que logran el nivel máximo esperado por el cliente en el cual además de satisfacer su necesidad, se satisfacen sus expectativas, estos se hacen notar cuando el cliente ve que se le cumple el servicio que se le ofrece y espera.

Así también Lovelock, et al. (2011) visualizan los servicios en dos grandes grupos. Los servicios esenciales conformados por todos aquellos servicios que la empresa brinda con el fin único de satisfacer las necesidades de los clientes, pero que a la misma vez tiene relación con el tipo de servicio que la empresa proporciona. Y los servicios adicionales o suplementarios compuestos por aquellos servicios que facilitan la prestación de él o los servicios esenciales, proporcionando un valor agregado al servicio para los clientes y para la organización como tal. Por otro lado Gosso (2008) refiere que la satisfacción del cliente ocurre cuando los productos o servicios cumplen o superan las expectativas del mismo cliente, siendo esta una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la diferencia percibida entre las expectativas del producto y/o servicios y el verdadero rendimiento experimentado al momento de hacer uso del servicio.

De esta forma tomando en cuenta los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los clientes, se logró establecer que (ver Ilustración No. 14) el conjunto de servicios ofrecido en la actualidad por la organización, son catalogados como regulares por un 58% del total de pacientes evaluados. Un 11% consideran a los servicios como excelentes y un 31% piensan que los servicios son buenos. Esto hace notar la percepción que tienen actualmente los clientes sobre el conjunto en sí mismo de todos los servicios establecidos que se tienen en la clínica dental.

Luego de cuestionar a los clientes para establecer si es necesario fortalecer y mejorar algún servicio se logró determinar que (ver Ilustración No. 15) el 87% de los pacientes ven la necesidad de realizar mejoras en algún servicio, dando con esto un porcentaje alto de pacientes con el mismo criterio. Así mismo al evaluar a los clientes sobre los diferentes conjuntos de servicios que existen y que se proporcionan en mayor o menor grado en la clínica dental, para establecer cual debe sufrir mejoras estos comentaron que son los servicios adicionales con un 78% (ver Ilustración No. 16) los que deben enriquecerse para que ellos logren satisfacer todas sus expectativas y necesidades al momento de llegar a la organización para hacer uso de los servicios.

Por otro lado al preguntarle a los pacientes evaluados el nivel de satisfacción obtenido luego de haber llegado a su cita y apropiarse de los servicios que se ofrecen en la clínica dental, se logró establecer (ver Ilustración No. 19) que el 18% de las personas confirmo haberse sentido plenamente satisfechos con los servicios adquiridos. El 62% del total de clientes evaluados manifestó sentirse medianamente satisfecho luego de haber consumido los servicios, el 15% opino tener poca satisfacción al apropiarse de los servicios, y finalmente el 5% manifestó que no fueron nada satisfactorios los servicios. Dejando con esto claro que existe un porcentaje alto de pacientes que no aun no logran la plena satisfacción al apropiarse en conjunto de todos los servicios que actualmente proporciona la clínica dental. Es por eso que al cuestionarlos sobre la importancia que le dan a la apropiada administración de servicios; estos consideraron con un 82% que la importancia de invertir tiempo y recursos en modificar la administración de servicios en la organización se encuentra en un rango de 80% - 100% (ver Ilustración No. 22) esto indica que los clientes están plenamente conscientes de la gran importancia que tiene una adecuada administración de servicios; en conjunto con otros factores dentro de la empresa, para lograr una armonía y la plena satisfacción al momento de percibir los servicios.

De igual forma al cuestionar a los pacientes evaluados sobre la existencia de algún sistema que les permita expresar su nivel de satisfacción por los servicios percibidos y poder presentar sus quejas, sugerencias u opiniones a la organización, el 100% coincidió que la misma no cuenta con ningún instrumento que provea este servicio, (ver Ilustración No. 20). Haciéndose notar fehacientemente (ver Ilustración No. 21) que al 93% de las personas encuestadas sí les gustaría poder expresar su sentir en relación al grado de satisfacción y las quejas, sugerencias u opiniones que tengan sobre los servicios que se les haya brindado en la organización. Por lo anteriormente expuesto y tomando en cuenta la experiencia de los clientes, al hacer uso de los distintos servicios y el grado de satisfacción que estos les han dejado se logró establecer con los porcentajes más altos (ver Ilustración No. 17) que a los clientes les gustaría que mejoraran los servicios de: formas de pago, televisión, música, las bebidas y las comunicaciones Wi-Fi. De igual forma se cuestionó a los clientes sobre la calificación que le dan a las distintas características y servicios adicionales proporcionados por la clínica dental, obteniendo como resultado una serie de calificaciones, excelentes, buenas, que podrían mejorar, y deficientes para los servicios ofrecidos por la organización (ver Ilustración No. 18 y 18.1) en estas destacan los servicios ya antes mencionados; como aquellos que necesitan mejoras para que el cliente llene todas sus expectativas y pueda lograr la plena satisfacción cada vez que visiten la organización.

Acerca de la fidelización, Alcaide (2010) comenta que es la acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la empresa a lo largo del tiempo, ayudando a crear en el cliente un sentido positivo hacia la empresa, factor que lo motiva e impulsa para seguir con la misma y no pensar en alguna otra. Puntualiza que una organización obtiene la fidelización de los clientes a través de su constante interés por satisfacer y superar sus expectativas, por la calidad del servicio que ofrecen, por su preocupación al escuchar lo que desean y sobre todo, por brindar la ayuda necesaria cuando esta es requerida por el cliente. También Evans y Lindsay (2008) comentan que una organización construye la fidelidad de los clientes al sorprenderlos sobrepasando sus deseos, estableciendo una adecuada comunicación, generando confianza, empatía; manejando en forma eficaz las interacciones y relaciones a través de sus enfoques y su personal. Enfocándose en los puntos antes vistos, se logró establecer por medio de la entrevista estructurada al gerente de la clínica dental (ver Ilustración No. 5) que la gerencia sí considera que se tienen que realizar cambios tanto en el área tangible como intangible de la empresa, sabe que una administración de servicios adecuadamente establecida fomenta la fidelización en los clientes y por esa razón tiene la mejor disposición para realizar los cambios que sean necesarios.

También, a través de la entrevista realizada a los colaboradores, (ver Ilustración No. 6) se determinó que estos poseen la mejor actitud y están dispuestos a realizar los cambios tanto internos como externos necesarios para lograr que los clientes de la organización obtengan la plena satisfacción cada vez que asistan a sus citas.

De igual forma por medio de la encuesta realizada a los pacientes, al cuestionarlos sobre la frecuencia de visita a la organización, (ver Ilustración No. 10) se logró determinar que menos de la mitad de los pacientes evaluados es fiel con asistir a sus citas cada mes, siendo la segunda opción de frecuencia de visita cada tres meses. Sobre el porcentaje de referencia que los pacientes evaluados hacen sobre la organización hacia sus conocidos, amigos y familiares, el rango obtenido con un mayor número de coincidencias es de 41% - 60% (ver Ilustración No. 11).

Lo anteriormente expuesto hace notorio la falta de fidelidad que poseen los clientes hacia la organización, así como el bajo porcentaje de influencia que tiene actualmente la clínica dental sobre los clientes actuales para que estos puedan referirla a posibles clientes potenciales por medio de la publicidad de boca en boca.

Para conocer las causas que han motivado a los clientes para referir a la clínica dental, el 20% opino que es por los tratamientos dentales que se ofrecen, el 17% la refieren por la ubicación y el acceso que posee, el 12% lo hace por las facilidades de pago que esta proporciona, un 14% comento que es por los precios, un 9% por el prestigio de la clínica dental, el 11% opino que es por la atención al cliente, un 12% lo hace por la satisfacción de necesidades y se destaca que solamente un 5% del total de los pacientes evaluados refiere a la clínica dental por los servicios adicionales que esta presta, (ver Ilustración No. 12). Lo anterior hace evidencia que es necesario fortalecer los servicios adicionales que existen en la clínica dental, ya que son estos los que poseen un grado de apreciación menor por parte del cliente para poder referir a la organización. También se logró determinar por medio de la encuesta que un 45% de los clientes opinan que la comunicación que existe entre ellos y la organización podría mejorar. (ver Ilustración No. 13) por lo que se tendrá que afianzar la comunicación hacia el cliente ya que este factor es crucial para lograr la fidelización de los mismos, y que vean a la clínica dental como la mejor para ellos y su familia.

Conclusiones

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se determinó que los principales factores que intervienen en la administración de servicios para fomentar la fidelización de los clientes de la organización son: la falta de atención que se ha tenido hacia la gestión de servicios por parte de la gerencia ya que esta tiene poco conocimiento de la misma; esto ha perjudicado el desarrollo y la fidelización de los clientes, ya que no se tiene un enfoque que se encuentre dirigido a realizar mejoras e innovaciones tanto en los servicios como en los distintos procesos y procedimientos que se llevan a cabo para proporcionar los servicios. Otro factor importante observado; es la escasa planificación estratégica realizada por la organización, además de no proveer una retroalimentación constante a los colaboradores que tienen una relación estrecha y directa con la administración de servicios, disminuyendo la posibilidad de que estos puedan utilizar técnicas administrativas que enriquezcan su trabajo y puedan brindar una mejor atención y servicios a los pacientes. También se manifiesta la ausencia de un instrumento que pueda medir el nivel de satisfacción de los clientes, para que estos puedan expresar sus deseos y expectativas sobre los distintos servicios que provee la clínica dental. Se hace evidente de igual forma, la realización de una mejora sustancial en la comunicación para que esta sea de doble vía y recíproca entre la gerencia, los colaboradores y los clientes.
2. El sistema de atención y servicio al cliente actualmente en la organización, se ha visto reducido ya que la gerencia ha disminuido su valoración y evaluación. Esto se hace manifiesto en el escaso reforzamiento de conocimientos que proporciona la organización a los colaboradores en cuanto a técnicas administrativas enriquecedoras para que estos puedan ofrecer una atención y servicio al cliente exitosa. Así también en la expresión de los propios pacientes ya que estos manifiestan que es necesario realizar modificaciones en algunos servicios, recalcando que se deben mejorar ciertas características y servicios que brinda la empresa en la actualidad, para que ésta logre un sistema de atención y servicio al cliente completamente favorable y satisfactorio.

3. Actualmente en la organización no se tiene ningún instrumento que le permita al cliente plasmar su grado de satisfacción hacia las atenciones y el trato proporcionado por los colaboradores y los servicios percibidos, tampoco se cuenta con un facilitador que permita a los clientes hacer llegar a la gerencia sus quejas, sugerencias u opiniones por los distintos servicios consumidos, a pesar de eso los clientes señalan con un 62% que se encuentran medianamente satisfechos con los servicios proporcionados en la organización, destacando que algunos de los servicios que actualmente se ofrecen en la empresa, deben sufrir mejoras ya que solamente de esa forma todos los servicios en conjunto alcanzarán sobre pasar sus expectativas y lograr su plena satisfacción.

4. Se logró determinar que un 78% de los pacientes evaluados coinciden en que los servicios adicionales ofrecidos por la organización les están originando un menor grado de satisfacción, esto se debe a que los servicios adicionales que actualmente se encuentran en la empresa poseen un grado de apreciación menor por parte de la gerencia. Entre estos servicios se pueden mencionar con un alto porcentaje de coincidencias entre los pacientes, a los servicios de: forma de pago, televisión, música, bebidas y comunicaciones Wi-Fi. Por tal razón se tendrá que hacer énfasis en la modificación de los servicios adicionales otorgados por la clínica dental a los pacientes, para que estos logren la plena satisfacción al exceder sus expectativas, afianzando con esto la fidelidad y el agrado de los clientes hacia la empresa para que la visualicen como la mejor para ellos y su familia.

5. La situación actual de la administración de servicios en la organización, muestra la necesidad de un fortalecimiento de la misma, razón por la cual se necesita implementar medidas que beneficien esa situación. Por tal motivo se evidencia la necesidad de presentar una propuesta de mejora para que fortalezca dicha área y se logre de esta forma cumplir con los objetivos planteados y obtener los resultados esperados.

Propuesta

Las empresas que prestan servicios están inmersas en un mundo cambiante, donde el clima competitivo cada vez es más fuerte. En la actualidad muchas de ellas han visualizado que el éxito se encuentra en brindarle al cliente lo que éste realmente desea. Esto depende a su vez de poseer los instrumentos necesarios para captar la información sobre las necesidades, expectativas y preferencia de los clientes.

Actualmente la clínica dental Smile necesita apropiarse de una ventaja competitiva sostenible, es por esta razón que se ha establecido la necesidad de fortalecer la administración de servicios para fomentar la fidelización de los clientes. Esta modificación requiere de una serie de cambios en las actividades administrativas y en los distintos servicios proporcionados al cliente. Provocando con esto innovaciones en los sistemas de trabajo y la actitud de los colaboradores. Evaluando estos factores se ve la necesidad de establecer e implementar una propuesta de mejora que contribuirá a reorientar a la organización para que esta pueda lograr alcanzar sus objetivos a través de una mejor utilización de sus recursos y al mismo tiempo proveer soluciones a los dilemas que surgen en los distintos servicios que se prestan en la actualidad, con el propósito de exponer una alternativa de solución para la empresa, que le permita focalizar y priorizar las acciones convenientes para llevar a cabo una gestión de servicios adecuada.

La propuesta sugerida se ha dividido en cinco fases siendo estas: fortalecer los conocimientos de la gerencia y colaboradores por medio de cursos e-learning, la creación de un círculo de calidad en la organización, la implementación de un sistema que evalúe la satisfacción de los clientes por los servicios percibidos, la modificación de los servicios que están causando menos satisfacción a los clientes en la actualidad, brindando con esto soluciones proactivas a las necesidades de los mismos y finalmente la implementación de estrategias que den a conocer los servicios que ofrece actualmente la organización a los clientes. El cumplimiento de estas fases permitirá cimentar una administración de servicios sólida en la organización.

1. Justificación

Al considerar los hallazgos obtenidos en el desarrollo investigativo, donde se abordaron temas relacionados con la administración de los servicios, enfocados hacia la fidelización de los clientes de la organización, se identifica como necesario enriquecer los conocimientos en administración de servicios a la gerencia y los colaboradores que laboran en la empresa. Así también la modificación de ciertos servicios que están teniendo menos satisfacción por parte de los clientes y la ejecución de un sistema que evalúe la satisfacción de los clientes y que permita aportar información para establecer una mejora continua permanente, y finalmente la creación e implementación de estrategias que den a conocer los servicios a los clientes actuales y futuros.

2. Objetivos

Para la presente propuesta de mejora, se establece el objetivo general y los objetivos específicos descritos a continuación.

Objetivo General

Contribuir con la disminución de los factores que afectan la administración de servicios en la clínica dental Smile, ampliando el conocimiento de la gerencia y los colaboradores a través de cursos interactivos y técnicas administrativas que beneficiaran el desarrollo de la organización.

Objetivos Específicos

- 1) Proveer alternativas fiables para lograr la fidelización de los clientes de la organización.
- 2) Proveer de un instrumento que permita conocer el grado de satisfacción de los clientes por los servicios percibidos, así como las quejas o reclamos, sugerencias u opiniones sobre los distintos elementos que posee la empresa.
- 3) Promover la evaluación constante de los servicios en la organización.
- 4) Ofrecer opciones para lograr satisfacer las expectativas que actualmente tienen los clientes.
- 5) Proveer de estrategias que den a conocer los servicios que en la actualidad ofrece la empresa.

3. Propuesta para mejorar la administración de servicios en la organización

La redefinición de una organización para lograr una implementación de la administración de servicios, requiere de un proceso continuo de cambios, tanto en los procedimientos y acciones que se realizan en la empresa como en la actitud e interacción que existe entre los colaboradores de la misma. Para poder implementar la propuesta para mejorar la administración de servicios en la clínica dental Smile, se sugiere realizar diversos procesos y actividades, los cuales se dividirán en cinco fases bien definidas para que se logre efectuar satisfactoriamente la implementación de la misma, siendo estas las siguientes:

- 3.1 Fortalecer los conocimientos de la gerencia y colaboradores por medio de cursos e-learning impartidos por INTECAP.
- 3.2 Creación de un círculo de calidad en la organización.
- 3.3 Implementación de un sistema que evalúe la satisfacción de los clientes y permita conocer sus quejas o reclamos, sugerencias u opiniones.
- 3.4 Brindar soluciones proactivas a las necesidades de los clientes en la actualidad.
- 3.5 Implementación de estrategias que den a conocer los servicios que ofrece la organización.

Las cinco fases descritas anteriormente, serán desarrolladas por el Gerente de la organización, y los colaboradores que tienen relación estrecha y directa con la administración de servicios, siendo estos: la secretaria y las asistentes dentales I y II. Destacando atribuciones específicas para cada uno de estos colaboradores al final de cada fase de la propuesta de mejora, para lograr la adecuada implementación de la misma.

Las cinco fases de la propuesta de mejora serán desarrolladas de la siguiente forma:

3.1 Fortalecer el conocimiento de la gerencia y colaboradores por medio de cursos e-learning impartidos por INTECAP

Las enseñanzas e-learning significan literalmente aprendizaje electrónico; se puede establecer este tipo de formaciones como una modalidad de educación a distancia, enriquecida por el uso de las TIC's (Tecnologías de la Información y la Comunicación) y otros elementos didácticos para la enseñanza aprendizaje. El sistema e-learning utiliza los servicios y herramientas de tecnología que internet provee. Este tipo de enseñanza aprendizaje a distancia está caracterizado por una separación física entre profesorado y alumnado (sin excluir encuentros físicos puntuales), entre los que predomina una comunicación de doble vía en la cual se utiliza internet como medio de comunicación y de distribución del conocimiento, de tal manera que el alumno es el centro de una formación independiente y flexible, al tener que gestionar su propio aprendizaje, generalmente con ayuda de tutores externos.

INTECAP como medio para brindar capacitaciones e-learning

En Guatemala INTECAP es la institución, estructurada, organizada y con capacidad para difundir conocimientos teóricos y prácticos, para que la población se desempeñe eficientemente en las diversas ocupaciones que realizan, desarrollando sistemáticamente un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en todos los trabajadores del país, en los distintos sectores económicos, teniendo como propósito contribuir a desarrollar la producción de las empresas con un mínimo de tiempo, los mismos recursos y a un bajo costo. Actualmente El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad cuenta con la unidad de formación a distancia -FAD- que fue implementada en agosto de 2012, con el propósito de centralizar y optimizar la oferta formativa de la modalidad e-learning. La -FAD- ha diseñado cursos que no se limitan a horarios o espacios determinados, sin perder la calidad que se imprime en los cursos que se imparten en forma presencial. Los cursos e-learning funcionan totalmente en línea sin tener restricciones de horario, por lo que se puede ingresar a la plataforma destinada para ello, las 24 horas del día, los siete días de la semana, dentro del tiempo de duración de la matrícula, que para los cursos e-learning de cuatro semanas el costo es de Q. 200.00. Permitiendo de esta forma la adquisición de nuevo conocimiento a todas aquellas personas que lo requieran, para el desarrollo de sus competencias laborales.

Cursos e-learning propuestos para la gerencia y colaboradores de la clínica dental Smile

A continuación se describen los distintos cursos propuestos para la gerencia y los colaboradores de la organización que tienen relación directa con la administración de servicios.

- **Administración y planeación básica para pequeñas empresas**

Curso dirigido a la gerencia de la clínica dental.

Categoría: administración y planeación; duración del curso: cuatro semanas, 40 horas de estudio.

Objetivos del curso: durante el desarrollo del curso, la gerencia adquirirá las competencias necesarias para conocer la forma en la cual se administra una pequeña organización, la importancia de la visión, misión y estrategias de una pequeña empresa; diseñar objetivos, metas, políticas, planes y programas generales; aplicando los procedimientos de investigación y planeación para la organización.

- **Desarrollo y mejoramiento de productos y servicios**

Curso dirigido a la gerencia de la clínica dental.

Categoría: administración y planeación; duración del curso: cuatro semanas, 40 horas de estudio.

Objetivos del curso: en este curso, la gerencia desarrollará las competencias necesarias para diseñar un portafolio de proyectos de innovación para la organización, centrándose en la identificación de factores que propicien el desarrollo y mejoramiento de los productos y servicios que ofrece la clínica dental, mediante la producción, evaluación y aplicación de ideas creativas para la empresa.

- **Gestión de servicio al cliente**

Curso dirigido a la gerencia y colaboradores de la clínica dental.

Categoría: administración y planeación; duración del curso: cuatro semanas, 40 horas de estudio.

Objetivos del curso: dotar de herramientas y estrategias de atención y servicio al cliente, a la gerencia y los colaboradores que tienen relación directa y estrecha con la administración de servicios; siendo estos la secretaria y las asistentes dentales I y II. Al gestionar este curso, la gerencia y los colaboradores; estarán en la capacidad de interpretar el servicio al cliente, describir la importancia de una adecuada actitud para brindar un servicio exitoso, identificar las necesidades de los clientes y los momentos de verdad en el servicio al cliente, establecer una adecuada comunicación con los clientes y finalmente aprovechar las quejas o reclamos, sugerencias u opiniones emitidas por los clientes; como una oportunidad de mejora continua, para superar las expectativas de los mismos.

Beneficios de los cursos e-learning

Esta nueva modalidad de cursos contribuyen activamente a mejorar las capacidades de las personas que necesitan actualizar o adquirir nuevo conocimiento para su formación profesional, acoplarse de este conocimiento es práctico y sencillo ya que se puede gestionar desde cualquier lugar que tenga una computadora acceso a internet, es por eso que se propone esta nueva alternativa para que los colaboradores de la clínica dental puedan fortalecer y enriquecer sus conocimientos para el logro y la implantación de una administración de servicios exitosa.

Responsables de la realización de la primera fase de la propuesta de mejora

El gerente, la secretaria y las asistentes dentales I y II. Estos colaboradores deberán disponer de su tiempo adecuadamente, cuidando siempre de cumplir con sus atribuciones normales en su área de trabajo, dedicando el tiempo necesario para poder enriquecerse del conocimiento a través de los cursos e-learning propuestos.

3.2 Creación de un círculo de calidad en la organización

En cumplimiento a los objetivos planteados en la presente investigación, y sobre la base de la información recopilada, se propone el siguiente procedimiento como una medida benéfica ya que la implementación de un círculo de calidad en la clínica dental ayudará a mejorar y sostener la administración de servicios, logrando así un crecimiento empresarial competitivo.

Círculo de calidad

Al hablar de un círculo de calidad; se refiere a un grupo de colaboradores de una organización, que realizan tareas similares o conjugadas y que voluntariamente se reúnen con regularidad en horas de trabajo, para identificar problemas en sus labores diarias y las causas de estos, proponiendo soluciones alternativas para beneficio de la empresa. La participación de los miembros del círculo de calidad es voluntaria, ya que la actitud con la que los integrantes asistan a las reuniones del círculo es un factor determinante para el éxito.

Básicamente en el círculo de calidad se exponen problemas o conflictos detectados en una determinada área de trabajo, se verifican las causas y efectos, y a través de la discusión y participación de los colaboradores, se exponen posibles soluciones, seleccionando la mejor de ellas para erradicar la debilidad por medio de la puesta en marcha de las soluciones planteadas; lo que permite un mejoramiento sustancioso, una de las características importantes del círculos de calidad es que no solo se escucha la opinión de los colaboradores, si no que se ponen en marcha muchas de las ideas y sugerencias de los propios clientes para la mejora continua, lo que provee de motivación y da participación a los cambios que la clínica dental deba realizar para ser competitiva.

Pasos para implantar el círculo de calidad en la organización

- Unificación de los integrantes del círculo de calidad, integrado por la gerencia y los colaboradores que tienen relación directa y estrecha con la administración de servicios.
- Aprobación e implantación del círculo de calidad y elección del líder y la secretaria del mismo.
- Elección del lugar físico y horario en el cual se reunirán los integrantes del círculo de calidad.
- Análisis de los problemas encontrados por parte de los miembros del círculo de calidad.
- Aportación de las posibles soluciones planteadas y presentación de dichas soluciones o sugerencias obtenidas.

Funcionamiento general del círculo de calidad

A continuación se presenta una metodología orientativa, en cuanto al adecuado funcionamiento y proceso general que realizará el círculo de calidad en la organización.

Presentación del problema: De una forma clara y concisa y con lenguaje sencillo debe describirse el problema para ser presentado a los integrantes del círculo de calidad, quienes deberán estudiarlo.

Búsqueda de datos y análisis: Será preciso recopilar información complementaria que ayude a la solución del problema planteado con anterioridad, generalmente serán necesarias de dos a tres sesiones para resolver un problema.

Propuesta de solución: Una vez hallada la solución, ésta debe ser aceptada por todos los integrantes del círculo de calidad. Con la redacción definitiva de la propuesta de solución. Al terminar dicha propuesta, se deberá realizar un resumen del trabajo que almacene toda la información obtenida, este resumen de trabajo deberá contener los siguientes apartados: la distribución de tareas del grupo, los objetivos previstos, la fecha de reunión, los datos recabados, las soluciones propuestas, la inversión económica de esas soluciones y por ultimo las ventajas o beneficios que proporcionara poner esas soluciones en marcha. Al terminar este resumen de trabajo, el círculo de calidad ha culminado su función. Es en este momento cuando estará nuevamente en disposición de iniciar un nuevo estudio, con relación a una nueva problemática planteada.

Aprobación y puesta en marcha: La solución propuesta por el círculo de calidad, es entregada a la alta gerencia; o en su caso al líder, coordinador o jefe del círculo, quien será el encargado de aprobarla y dar las instrucciones pertinentes para que se ponga en marcha la propuesta.

Seguimiento y control: Se tendrá un seguimiento y control de las sesiones realizadas por el círculo de calidad en la organización, al igual que un registro de las problemáticas y soluciones propuestas por los integrantes del equipo de trabajo, para lo cual se proponen los siguientes formatos.

Formatos propuestos para el círculo de calidad.

A continuación se proponen los siguientes formatos que serán de utilidad para llevar a cabalidad el proceso de mejora continua que se tendrá al implementar el círculo de calidad en la empresa, de acuerdo a las distintas actividades que se realicen en cada sesión que se lleve a cabo por los integrantes del equipo de trabajo, para darle solución a los dilemas que puedan existir en la organización.

Ilustración No. 2

Formato para llevar el control de cada problemática y solución propuesta

REGISTRO DE LA PROBLEMÁTICA Y LA SOLUCION PROPUESTA CLÍNICA DENTAL SMILE	
Nombre del círculo: _____	Fecha: ____/____/____
Problemática a tratar: _____	
Solución propuesta a la problemática a tratar: _____ _____	
Beneficios directos e indirectos esperados con la implementación de la solución propuesta: _____ _____	
Objetivo general de la solución propuesta: _____	
Objetivos específicos de la solución propuesta: ➤ _____ ➤ _____ ➤ _____	
Responsables de realizar la implementación de la propuesta de solución	
Nombres y atribuciones:	
1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
Actividades, insumos e inversiones económicas necesarias para llevar a cabo la propuesta:	
•	_____
•	_____
•	_____
•	_____
Nombres y firmas de los integrantes del círculo de calidad	
1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
Fecha de la próxima sesión: ____/____/____/	

Fuente: Elaboración propia.

Responsables de la realización de la segunda fase de la propuesta de mejora

El gerente, la secretaria y las asistentes dentales I y II. Dichos colaboradores deberán disponer adecuadamente de su tiempo sin descuidar sus actividades de trabajo cotidianas para asistir a las reuniones en el círculo de calidad, las mismas pueden variar de frecuencia o periodicidad de acuerdo a las problemáticas que puedan surgir con el tiempo.

Atribuciones del Gerente

- Ser el líder del círculo de calidad.
- Evaluar de forma mensual los servicios que se ofrecen en la organización.
- Evaluar de forma mensual los datos obtenidos en la encuesta de satisfacción brindada por los clientes así como las opiniones o sugerencias, quejas o reclamos exteriorizados por los mismos tanto de forma física como virtual sobre los servicios prestados en la empresa.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización, aportando ideas creativas e innovadoras para mejorar la administración de servicios en la organización.

Atribuciones de la Secretaria

- Ser secretaria del círculo de calidad.
- Llevar un control mensual de las reuniones y las distintas problemáticas tratadas en cada sesión así como las soluciones propuestas realizadas por el círculo de calidad, valiéndose de los formatos sugeridos para un proceso de mejora continua de los dilemas a solucionar.
- Contribuir al logro de los objetivos del círculo de calidad, aportando ideas creativas e innovadoras para resolver las problemáticas que surjan en la organización.

Atribuciones de las Asistentes dentales I y II

- Asistir a las reuniones y participar activamente en cada sesión realizada por el equipo de trabajo en el círculo de calidad.
- Aportar ideas creativas e innovadoras para la solución de problemas en la organización.

Implementación e importancia del círculo de calidad en la empresa

El círculo de calidad en la organización, será una estrategia competitiva efectiva, por medio de la cual se podrá detectar problemas, se analizarán las causas y se encontrarán soluciones. Logrando de esta forma erradicar o disminuir los dilemas que puedan surgir en la empresa, por medio de las soluciones prácticas desarrolladas por el círculo de calidad a través de las opiniones de sus integrantes y de los clientes mismos, de haber quejas o reclamos, opiniones o sugerencias por parte de estos.

Para implementar el círculo de calidad en la organización no se requiere una gran inversión económica, solamente será necesario que se cuente con el apoyo incondicional de la gerencia y los colaboradores que tienen relación estrecha y directa con la administración de servicios, para lograr un crecimiento efectivo en la planificación y ejecución del trabajo. Ya que el fin primordial del círculo de calidad en la empresa será detectar problemas, investigar las causas, efectos y plantear soluciones efectivas para erradicarlos. Para poder llevar a cabo la creación del círculo de calidad se establece una inversión sugerida de Q. 300.00 los cuales incluyen los costos de papel, fotocopias de los formatos propuestos, folders, lápices, lapiceros y otros útiles necesarios para poder llevar a cabalidad las reuniones que se tendrán al estar establecido e implementado el círculo de calidad en la organización.

3.3 Implementación de un sistema que evalúe la satisfacción de los clientes y permita conocer sus quejas o reclamos, sugerencias u opiniones

En toda organización se debe determinar qué es lo que los clientes valoran por medio de las opiniones o sugerencias, quejas o reclamos sobre los servicios consumidos así como el grado de satisfacción que tengan al apropiarse de los mismos, esta información se debe conocer de manera continua, dinámica, progresiva y adaptable.

Instrumento para conocer la satisfacción del cliente, así como sus sugerencias u opiniones por los servicios percibidos

En la actualidad, la clínica dental Smile no cuenta con este tipo de instrumentos para poder realizar una evaluación y calificar los distintos elementos que contribuyen al logro de la satisfacción del cliente, así como la perspectiva que este tenga sobre la organización. Por esa razón es necesaria la implementación de un sistema que evalúe la satisfacción de los clientes y permita conocer sus quejas o reclamos, sugerencias u opiniones por los servicios percibidos, para que la clínica dental se mantenga continuamente informada sobre las necesidades de los clientes, tomarlas en cuenta y poder cubrirlas, logrando con esto la fidelización y la plena satisfacción de los clientes.

A continuación se presenta un instrumento que evaluará, dará seguimiento y medición a la satisfacción del cliente por los servicios ofrecidos en la clínica dental. Permitiendo obtener información sobre las expectativas de los mismos, así como sus necesidades, sugerencias y opiniones.

Ilustración No. 3

Encuesta de satisfacción para clientes externos de la organización.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CLÍNICA DENTAL SMILE				
				Guatemala ___ de ___ del año ____
Cliente: _____				
Estimado cliente:				
A continuación encontrará una lista de aspectos tangibles e intangibles; evalúelos marcando con una “x” la casilla que considere adecuada, tomando en cuenta la calificación siguiente:				
Muy satisfecho; Medianamente satisfecho; Poco satisfecho; Nada satisfecho.				
Aspectos a Evaluar	Muy satisfecho	Medianamente satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
Elementos tangibles				
Instalaciones físicas adecuadas				
Área de parqueo				
Mobiliario y accesorios				
Seguridad				
Mantenimiento y limpieza				
Comunicaciones Wi-Fi				
Ventilación, aire acondicionado				
Iluminación				
Televisión				
Música				
Bebidas				
Baño				
Elementos intangibles				
Tratamiento dental				
Atención personalizada por el personal administrativo y médico				
Interés y disposición por el personal administrativo y médico al brindar el servicio				
Confianza, empatía y capacidad de respuesta del personal administrativo y médico				
El ambiente es cómodo, agradable (sin ruidos, colores visuales relajantes, etc.)				
¿Recomendaría la clínica dental? _____ ¿Por qué? _____				
Ya que usted es el factor que nos impulsa a ser mejor cada día, le solicitamos unos minutos más de su tiempo para dejarnos saber sus opiniones y/o sugerencias que considere necesarias para seguir mejorando nuestros servicios.				
Opiniones y/o sugerencias: _____				
Muchísimas Gracias				

Fuente: Elaboración propia.

Instrumento para conocer las quejas o reclamos de los clientes

A efecto de garantizar el derecho de quejas o reclamos de los clientes, se propone a la organización la implementación del libro de quejas establecido por la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor. Por lo que la organización se tendrá que adherir a la DIACO y adquirir el libro de quejas, el cual será puesto a disposición de los clientes, en un lugar visible, siendo de acceso irrestricto al público, y deberá contener como mínimo los espacios en los que se indique el nombre del cliente o usuario afectado, el tipo de reclamo o queja y la fecha en que quedó solucionado el mismo.

En cumplimiento al artículo 17 de la Ley de Protección al consumidor y usuario, Decreto 006-2003, se establece el siguiente procedimiento:

- Comprar el libro de quejas acreditado por la DIACO el cual tiene un costo de Q. 50.00.
- Llenar el formulario adjunto en la parte final del libro.
- Autorización y registro del contrato de adhesión y libro de quejas por la DIACO Q. 50.00 (acuerdo gubernativo 31-2005).

Requisitos para autorización del libro de quejas en la DIACO

- Constancia de inscripción tributaria (RTU).
- Cedula de Vecindad o DPI del solicitante.
- Adquirir y registrar el libro de quejas en los lugares designados.
- Aceptar el contrato de adhesión con la DIACO.

Responsables de la realización de la tercera fase de la propuesta de mejora

Atribuciones del Gerente

- Encargado de la implementación correcta de los instrumentos propuestos; la encuesta de satisfacción al cliente y de la implementación del libro de quejas por parte de la DIACO.
- Responsable de dar seguimiento a las sugerencias u opiniones de los clientes de forma mensual, a través del círculo de calidad.
- Responsable de responder a las quejas o reclamos establecidas por los clientes en el libro de quejas en un periodo no mayor a ocho días hábiles.

Atribuciones de la Secretaria

- Llevar el control mensual de los datos obtenidos por medio de la encuestas de satisfacción de los clientes y agendar las sugerencias u opiniones establecidas por los clientes para ser expuestas en el círculo de calidad.
- Responsable de revisar diariamente el libro de quejas para darlas a conocer a la gerencia.

Implementación y puesta en marcha del sistema

Luego de haber implementado el sistema para conocer el grado de satisfacción que expresan los clientes, así como las sugerencias u opiniones, quejas o reclamos, la organización a través del círculo de calidad, se valdrá de esa información para mejorar en los aspectos deficientes encontrados, con la finalidad de optimizar las operaciones internas y externas que puedan afectar directa o indirectamente a la administración de servicios en la organización. Para la puesta en marcha de la tercera fase de la propuesta se tendrá que realizar una inversión de Q. 250.00 que incluyen los costos de las copias de la encuesta de satisfacción, para ser llenadas por los clientes, la compra y registro del libro de quejas en la DIACO y la afiliación a través del contrato de adhesión y cualquier otro imprevisto que pueda surgir para poder llevar a cabalidad el sistema de evaluación.

3.4 Brindar soluciones proactivas a las necesidades de los clientes en la actualidad

Con base en la investigación realizada, se establece una serie de soluciones proactivas simples y necesarias en algunos servicios de la clínica dental Smile, que en la actualidad los clientes demandan en un porcentaje mayor sobre los demás, la modificación de los mismos incrementará el nivel de satisfacción de los clientes así como su fidelización. Por lo que se sugiere llevar a cabo las siguientes alternativas para lograr esa mejoría en los servicios. Siendo estas las siguientes.

Mejorar la programación de televisión

Para mejorar este servicio se sugiere la implementación de un sistema de señal satelital que enriquezca la programación regular de los canales televisivos que actualmente se tienen. Implementar esta mejora en el servicio, tendrá una inversión de Q. 150.00 al mes.

Mejorar la música

Para mejorar este servicio no se necesita de ninguna inversión económica, bastara solamente con la colaboración de la gerencia para tener una política flexible en la programación de la música habitual en la empresa y con esto tener una amplia gama de música disponible.

Mejorar el área de bebidas

Para mejorar este tipo de servicio se propone establecer una variabilidad en las bebidas disponibles para los clientes, aparte de la típica agua natural, por lo que se sugiere colocar agua saborizada como nueva opción para que los pacientes elijan. Implementar esta mejora tendrá una inversión sugerida de Q. 250.00 la cual podrá variar de acuerdo a los patrones de conducta de los clientes.

Mejorar las comunicaciones Wi-Fi

Para mejorar las comunicaciones inalámbricas, se sugiere colocar la contraseña de la señal de internet que actualmente se posee en un área visible, para que todos los clientes la conozcan, tengan accesibilidad a ella y puedan ingresar a internet sin ninguna complicación. Esta estrategia no incurrirá en una inversión adicional ya que en la actualidad ya se posee el servicio de internet.

Mejorar la forma de pago

Para poder realizar mejoras en este servicio, que actualmente es altamente demandado por la gran mayoría de clientes, se sugiere que la organización adopte un nuevo sistema de pago, aparte del tradicional que ya se tiene establecido. Este nuevo sistema de pago será a través de tarjeta de crédito o débito por medio de un sistema de -POS- proporcionado por Visa Net Guatemala.

Visa Net Guatemala

Es una compañía que presta servicios a las organizaciones que se han afiliado, permitiéndoles recibir como medio de pago, de una forma fácil, rápida y segura tarjetas de crédito y débito Visa, marca líder en el mundo que cuenta con más de un billón de tarjetahabientes y la red más grande y sólida de emisores. Visa Net Guatemala ofrece infraestructura y tecnología innovadora, que permite dar soluciones a cada una de las necesidades particulares de las empresas afiliadas, ofreciendo una amplia gama de bancos, siendo estos: Citi Bank de Guatemala, Banco Industrial, Banco G&T Continental, Banrural, Banco Agromercantil, Banco de los Trabajadores, Banco Reformador, Banco Internacional y Banco Promerica, con quienes se podrá liquidar las transacciones financieras.

Sistema -POS- como medio para mejorar la forma de pago

Por sus siglas en inglés -POS- significa “Point of Sale” que en español quiere decir “Punto de Venta”. El POS es un dispositivo electrónico que proporciona autorizaciones confiables y rápidas para consumos con tarjetas de crédito o débito y a su vez permite realizar de manera automática y ágil la liquidación o depósito de las transacciones a través del servicio de captura electrónica de datos, proporcionado por Visa Net Guatemala.

Requisitos para afiliarse a Visa Net Guatemala

- Fotocopia legible y completa de la Cédula o DPI.
- Fotocopia legible del carnet de colegiado médico.
- Fotocopia del RTU o Carnet del NIT.
- Solicitud de afiliación firmada por el representante legal o propietario.
- Contrato firmado por el representante legal o propietario.

Implementación y beneficios de contar con un -POS-

Para la organización uno de los beneficios más sobresalientes que conllevará poseer un sistema de -POS- será la capacidad para recibir pagos electrónicamente a través de los programas de lealtad y de financiamiento de los distintos bancos e instituciones financieras miembros de Visa las 24 horas del día, ampliando sus posibilidades de operación.

Al implementar este sistema se tendrá a disposición una nueva e innovada forma de pago, por lo que se esperaría que los ingresos de la empresa aumentaran considerablemente, debido a que los clientes tendrían una nueva forma confiable de poder hacer uso de los servicios que ofrece la organización al pagar con tarjeta de crédito o débito. Esta innovación también beneficiara la credibilidad y el profesionalismo de la empresa, aumentando la percepción que tiene el cliente en cuanto a seguridad por parte de la organización, por lo que los clientes tendrán un mayor grado de certidumbre al realizar sus pagos. Con esta nueva implementación, también se podrá ofrecer crédito a los clientes, aumentando de esta forma las transacciones económicas de la empresa. Y finalmente se disminuirá el riesgo para los clientes y para la propia empresa, ya que se manipulara menos efectivo. Efectuar esta mejora en la forma de pago, innovara por completo este servicio y beneficiara a la clínica dental ya que logrará satisfacer una expectativa más de sus clientes y podrá incrementar el grado de fidelización que posee de los mismos. La inversión de implementar esta mejora dependerá de Visa Net Guatemala, ya que la compañía proporciona el -POS- sin ningún costo adicional, y únicamente cobra por el servicio una tasa de comisión más IVA, esta tasa de comisión puede variar y será asignada al momento de contratar el servicio, en función de la categoría a la cual pertenece la organización.

Responsables de la realización de la cuarta fase de la propuesta de mejora

Atribuciones del Gerente

- Encargado de la implementación correcta de las mejoras a los servicios que necesitan fortalecerse dentro de la organización para que la empresa logre aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, que son los que actualmente demandan mejoras en estos servicios.

Atribuciones de la Secretaria

- Contribuir con el gerente de la organización para la adecuada implementación de las mejoras en los servicios de la empresa.

3.5 Implementación de estrategias que den a conocer los servicios que ofrece la organización

Por medio del estudio realizado se logró establecer que en la actualidad la clínica dental Smile necesita ampliar su número de clientes, por lo que necesita dar a conocer los distintos servicios y beneficios que actualmente se ofrecen, para ello se establecen un conjunto de estrategias necesarias y prácticas para ser implementadas en la empresa. El objetivo primordial que se tiene al llevar a cabo estas estrategias, es posicionar a la organización en la mente de sus clientes reales y potenciales, dando a conocer los servicios y beneficios que posee y ofrece en la actualidad. Dichas estrategias son las siguientes:

Alianzas estratégicas

Con esta estrategia se sugiere que la gerencia de la empresa establezca relaciones estrechas con distintas organizaciones como: clínicas médicas, instituciones financieras y centros educativos entre otros. Con la finalidad de atraer a clientes reales y potenciales, se tenga acceso a nuevos mercados y canales de distribución de información, se tenga contacto directo con los clientes que demanden los servicios y se logre incrementar la afluencia de clientes sin tener que hacer inversiones sustanciales económicas. Para llevar a cabo esta estrategia se sugiere una inversión de Q. 800.00 para financiar las reuniones de la gerencia con las posibles instituciones con las cuales se tome la decisión de establecer las alianzas estratégicas.

Modificación de volantes publicitarios

Esta estrategia consistirá en transformar el diseño de los volantes publicitarios que actualmente tiene la organización, colocándoles imágenes visuales atractivas, así como toda la información necesaria sobre los distintos servicios ofrecidos. La estrategia de modificar los volantes publicitarios se sugiere con la finalidad de renovar el conocimiento que poseen actualmente los clientes reales y dar a conocer los servicios y beneficios de la clínica dental a los clientes potenciales, para lograr captar su atención e interés. Dichos volantes podrán ser distribuidos a los clientes que visiten la organización, así como también en las distintas organizaciones con las cuales la gerencia establezca las alianzas estratégicas propuestas.

Para llevar a cabo esta estrategia, se propone modificar los volantes y agregar un nuevo y atractivo diseño de volantes, así como la impresión de 500 de ellos, para ser distribuidos entre los distintos clientes, de acuerdo al desarrollo de la propuesta. Dicha estrategia tendrá una inversión de Q. 700.00.

Creación de redes sociales en la web

Se sugiere el establecimiento de redes sociales en los principales sitios de internet como lo son: facebook, youtube y twitter, espacios en internet en los cuales se podrá mostrar toda la información escrita y visual sobre los servicios que brinda en la actualidad la organización. Contar con estos sitios en la red, traerá un gran beneficio para la clínica dental, ya que cada sitio en la red de internet, cuenta con millones de visitantes cada mes, siendo realmente atractivos pues permiten una interacción entre la organización y el cliente, convirtiéndolo en amigo y fidelizándolo. La comunicación en las redes sociales es mayor que en cualquier otro medio y con un costo mucho más bajo, actualmente las redes sociales se han convertido en uno de los fenómenos de mayor crecimiento en internet debido a todos los servicios gratuitos, utilidades y entretenimiento que proporcionan. Al incorporar estas redes sociales a la organización se podrá crear una segmentación a niveles más altos, logrando entrar en el sector del mercado objetivo al cual se desea llegar, para aumentar la simpatía del cliente potencial hacia la organización y fidelizar plenamente al cliente actual, a través de anuncios publicitarios y videos que muestren toda la información al cliente sobre los distintos servicios que ofrece la clínica dental en la actualidad y los grandes beneficios que pueden tener si la visitan. Dichas redes sociales también permitirán a la empresa realizar campañas y encuestas en línea, poder seguir a los clientes que hayan interactuado con la misma y finalmente se podrá tener presencia y visibilidad en las redes sociales más grandes del mundo.

Algo que resalta en esta estrategia es que llevarla a cabo no necesita de una inversión cuantiosa, bastara invertir en el diseño y la visualización gráfica que se incluirá en las páginas sociales así como toda la información que se necesite incorporar a las mismas. Por lo que la inversión sugerida para llevar a cabo esta estrategia es de Q. 100.00 cada mes ya que se sugiere innovarlas y modificarlas constantemente.

Responsables de la realización de la quinta fase de la propuesta de mejora

Atribuciones del Gerente

- Encargado de las reuniones cada mes, con las entidades comerciales, educativas y de servicios con las cuales se establezcan las alianzas estratégicas propuestas para el desarrollo de la administración de servicios en la organización.
- Proveer de información visual y escrita a secretaría, sobre los distintos tratamientos y servicios ofrecidos en la organización, para ser incorporada a las redes sociales propuestas.
- Dar respuesta a las dudas, opiniones o sugerencias que exterioricen los clientes por medio de las redes sociales a través de la Community Manager cuando esta lo requiera. En un lapso de tiempo no mayor a 24 horas.

Atribuciones de la secretaria

- Establecer comunicación entre la gerencia y las organizaciones tomadas para ser partícipes de las alianzas estratégicas con la organización.
- Fungir como Community Manager siendo la persona encargada de sostener, acrecentar y mantener las relaciones de los clientes en las nuevas redes sociales propuestas para la organización, dando respuesta a las gestiones realizadas por los clientes en un lapso de tiempo no mayor a 24 horas.

4. Beneficios esperados con la implementación de la propuesta de mejora

Con la implementación de la propuesta descrita anteriormente, se espera una gestión de servicios enfocada a proporcionar servicios de calidad, que cumplan y sobrepasen las expectativas de los clientes, para aumentar la fidelidad y la afluencia de los mismos. Con esto se pretende lograr una diferenciación sólida para la organización y un posicionamiento en la mente del cliente y en el nicho de mercado objetivo. Tomando en cuenta esto, la puesta en marcha de la propuesta proporcionara a la organización los siguientes beneficios.

- Aumentar la fidelidad de los clientes.
- Aumentar de la afluencia de clientes.
- Conocimiento de nuevas técnicas y prácticas útiles para la organización.
- Disponibilidad para ofrecer crédito.
- Contar con una nueva forma de pago.
- Aumento de un flujo creciente de ingresos cada mes.
- Aumento de la participación y opinión activa de los colaboradores.
- Contar con una nueva forma de comunicación en las redes sociales.
- Disponer de nuevos procedimientos eficientes y profesionales.
- Contar con la disponibilidad de tener una escucha activa hacia el cliente.
- Tener la oportunidad de cumplir y satisfacer las expectativas de los clientes.
- Mejorar el sistema de servicio y atención al cliente.
- Aumentar el grado de competitividad y desarrollo de la organización.
- Mejorar la percepción que tienen los clientes sobre los servicios.
- Mantener a los clientes actuales y atraer a clientes potenciales.
- Dar a conocer los servicios que se ofrecen en la actualidad.
- Beneficiarse de la publicidad boca a boca por parte de los clientes.
- Proyectar una mejor imagen de la organización.
- Establecer una fuerte cultura orientada plenamente al cliente.

Finalmente la propuesta de mejora para la administración de servicios en la clínica dental Smile, permitirá que la organización sea capaz de adaptarse a los cambios en el mercado, en la medida que ponga especial atención a la identificación e interpretación de las necesidades y gustos de sus clientes, estableciendo con esto una sólida fidelización de los mismos y un desarrollo sostenible.

5. Presupuesto para la implementación de la propuesta de mejora

A continuación se establece en términos financieros las distintas actividades y recursos que formaran parte de la inversión en la cual se tendrá que incurrir para poder llevar a cabo la propuesta de mejora elaborada y sugerida para la organización.

Ilustración No. 4

Presupuesto establecido para la propuesta de mejora

Presupuesto	Valor
Concepto	(Expresado en Quetzales)
Fortalecer los conocimientos de la gerencia Curso: Administración y planeación básica para pequeñas empresas Curso: Desarrollo y mejoramiento de productos y servicios Curso: Gestión de servicio al cliente	Q. 200.00 Q. 200.00 Q. 200.00
Fortalecer los conocimientos de los colaboradores Secretaria. Curso: Gestión de servicio al cliente Asistente dental I. Curso: Gestión de servicio al cliente Asistente dental II. Curso: Gestión de servicio al cliente	Q. 200.00 Q. 200.00 Q. 200.00
Creación de un círculo de calidad en la organización Recursos necesarios para la adecuada implementación del círculo de calidad. (Papel, folders, formatos, lápices, lapiceros, tinta, etc.)	Q. 300.00
Sistema de evaluación de la satisfacción del cliente Recursos necesarios para la adecuada implementación del sistema de evaluación de la satisfacción a las distintas tipologías de clientes propuestos. (Fotocopias y otros imprevistos)	Q. 250.00
Soluciones proactivas a las necesidades actuales de los clientes Modificación de los servicios que actualmente están causando menos satisfacción a los clientes.	Q. 400.00
Estrategias para dar a conocer los servicios a los clientes Alianzas estratégicas (inversión sugerida para las reuniones con las clínicas médicas, instituciones financieras y educativas) Modificación de volantes publicitarios (diseño Q. 50.00, impresión Q. 650.00) Creación de redes sociales en la web (diseño, fotografías, redacción, etc.)	Q. 800.00 Q. 700.00 Q. 100.00
Total	Q. 3,750.00

Fuente: Elaboración propia.

6. Cronograma para la implementación de la propuesta de mejora

A continuación se presenta el diagrama propuesto en el cual se visualizan el desarrollo de las distintas actividades en función del tiempo y de forma secuencial en la cual se tendrá que llevar a cabo la propuesta elaborada.

Ilustración No. 5

Cronograma de actividades para llevar a cabo la propuesta de mejora en la clínica dental Smile

No.	Actividad	Responsable	Periodo de tiempo en semanas															
			Octubre				Noviembre				Diciembre							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Fortalecer el conocimiento de la gerencia a través de la -FAD- Curso: Administración y planeación básica para pequeñas empresas.	Gerencia																
2	Fortalecer el conocimiento de la gerencia a través de la -FAD- Curso: Desarrollo y mejoramiento de productos y servicios.	Gerencia																
3	Fortalecer el conocimiento de la gerencia a través de la -FAD- Curso: Gestión de servicio al cliente.	Gerencia																
4	Fortalecer los conocimientos de los colaboradores a través de la -FAD- Curso: Gestión de servicios al cliente.	Secretaria Asistente Dental I Asistente Dental II																
5	Creación y puesta en marcha del círculo de calidad creado en la empresa.	Gerencia, Secretaria Asistente Dental I y II																
6	Implementación y puesta en marcha el sistema de evaluación de satisfacción de los clientes.	Gerencia y Secretaria																
7	Brindar soluciones proactivas a las necesidades de los clientes en la actualidad.	Gerencia y Secretaria																
8	Implementación de estrategias que den a conocer los servicios que ofrece la empresa.	Gerencia y Secretaria																

Fuente: Elaboración propia.

Referencias bibliográficas

1. Alcaide, Juan Carlos (2010). Fidelización de clientes. España: Esic Editorial.
2. Ascencio Orellana, Yojana Emilia (2012). Servicio al cliente y su efecto en las ventas de una empresa fabricante de productos para el cuidado del cabello. Práctica Empresarial Dirigida, Facultad de Ciencias Económicas; Universidad Panamericana de Guatemala.
3. Chiavenato, Idalberto (2011). Planeación estratégica. Fundamentos y Aplicaciones. (2ª ed.). Colombia: McGraw-Hill.
4. Del Cid, Alma; Méndez, Rosemary y Sandoval, Franco (2011). Investigación. Fundamentos y metodología. (2ª ed.). México: Pearson Educación.
5. Domínguez Collins, Humberto (2007). El servicio invisible. Fundamento de un buen Servicio al cliente. Bogotá: Ecoe Ediciones.
6. Diccionario Enciclopédico Larousse (2013). México: Ediciones Larousse.
7. Evans, James y Lindsay, William (2008). Administración y control de calidad. (7ª ed.). México: Cengage Learning.
8. Gosso, Fernando (2008). Híper Satisfacción del Cliente. Conceptos y herramientas para ofrecer un servicio sobresaliente. México: Panorama Editorial.
9. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar (2010). Metodología de la Investigación. (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
10. Horovitz, Jacques (2007). Los secretos del servicio al cliente. (2ª ed.). España: Pearson Educación.
11. James, Paul (2005). Gestión de la calidad total. España: Pearson Educación.

12. Kotler, Philip; Bloom, Paul y Hayes, Thomas (2005). El marketing de servicios profesionales. (2ª ed.). España: Paidós Ibérica.
13. Lovelock, Christopher; Reynoso, Javier; D □Andrea, Guillermo; Huete, Luis y Wirtz, Jochen (2011). Administración de Servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. (2ª ed.). México: Pearson Educación.
14. Rodríguez González, Nydia Anayté (2013). Propuesta de mejora del servicio al cliente en una institución bancaria. Práctica Empresarial Dirigida, Facultad de Ciencias Económicas; Universidad Panamericana de Guatemala.
15. Universidad Panamericana. (2013). Guía para el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida -PED-. Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.
16. Universidad Panamericana (2013). Manual de estilo de trabajos académicos. Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.
17. Zabala Vásquez, Josué Roberto (2010). Mejora de Servicio al Cliente en una Venta de Repuestos para Automóvil. Práctica Empresarial Dirigida, Facultad de Ciencias Económicas; Universidad Panamericana de Guatemala.
18. Zeithalm, Valerie; Gremler, Dwayne y Jo Bitner, Mary (2009). Marketing de servicios. (5ª ed.). Mexico: McGraw-Hill.

Internet:

19. <http://www.intecap.edu.gt/fad> (2013) página del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad; Unidad de Formación a Distancia. Recuperado el: 20 de julio de 2013.
20. <http://www.visanet.com.gt/WEBVISA/pos.php> (2013) página de Visa Net Guatemala con relación al -POS-. Recuperado el: 20 de julio de 2013.

ANEXOS

Anexo No. 1

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Programa de Actualización y Cierre Académico

Tabla de Variables Práctica Empresarial Dirigida



Tesis: La administración de servicios como ventaja competitiva para fomentar la fidelización de los clientes de la clínica dental Smile.

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Cuestionario	Sujetos de Investigación
Disminución de la fidelización de los clientes.		<ul style="list-style-type: none"> Planificación estratégica. 	¿Cuáles son los factores que intervienen en la administración de servicios para fomentar la fidelización de los clientes de la clínica dental Smile?	Determinar los factores que intervienen en la administración de servicios para fomentar la fidelización de los clientes de la clínica dental Smile.	Analizar la situación actual del sistema de atención y servicio al cliente. Identificar el nivel de satisfacción que tienen actualmente los clientes. Determinar qué servicios están originando menos satisfacción para los clientes.	<ol style="list-style-type: none"> ¿Cuenta actualmente la clínica con algún instrumento para medir nivel de satisfacción del cliente? ¿Se elabora en la actualidad una planificación estratégica para lograr una adecuada administración de servicios? ¿Existe retroalimentación por parte de la gerencia hacia los colaboradores y pacientes? ¿Cómo considera los servicios que actualmente ofrece la clínica dental? ¿Cuál es su nivel de satisfacción por los servicios de la clínica dental? ¿Existe comunicación entre usted y el personal de la clínica dental? ¿Se debe mejorar algún servicios en la clínica dental? ¿Qué servicios deben mejorar en la clínica dental? 	Gerencia, colaboradores y pacientes de la organización.
Disminución en la afluencia de clientes.		<ul style="list-style-type: none"> Estandarización de los servicios. 					
Conocimiento limitado en el área de administración de servicios.	Administración de servicios	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del cliente. 					
Disminución en los ingresos económicos.							
Únicamente se reciben pagos en efectivo.							

Elaboración propia.

Fuente:

Anexo No. 2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Programa de Actualización y Cierre Académico



Entrevista estructurada para el Gerente de la empresa.

Objetivo: La siguiente entrevista está estructurada con el fin de recopilar información para realizar la Investigación de campo de la Práctica Empresarial Dirigida titulada: “La Administración de servicios como ventaja competitiva para fomentar la fidelización de los clientes de la clínica dental Smile”.

Instrucciones: A continuación se detallan una serie de preguntas, que se le solicita responda con toda confianza. Toda la información que proporcione será para fines académicos.

Puesto que desempeña: _____ Entrevistador: _____ Fecha: ____/____/____

1. ¿Tiene usted conocimiento sobre la implementación e importancia de la administración de servicios? _____
2. ¿Desde hace cuánto tiempo se tuvo interés en la implementación adecuada de una administración de servicios en la clínica dental? _____
3. ¿Actualmente; con qué frecuencia se elabora una planificación estratégica? _____
4. ¿Con que periodicidad le informa a sus colaboradores sobre la planificación estratégica realizada? _____
5. ¿Existe retroalimentación de usted hacia sus colaboradores y pacientes? _____
6. Entre las distintas técnicas que existen para beneficiar el servicio al cliente; como capacitación del personal, benchmarking, empowermet, innovación y calidad. ¿Ha tratado de implementar alguna de ellas en la clínica dental? _____
7. ¿Está usted satisfecho con los distintos servicios que les proporciona a sus pacientes? _____
8. ¿Cómo califica la presentación en el área tangible e intangible de los distintos servicios que presta la clínica dental? _____
9. ¿Cuenta actualmente la clínica dental con algún instrumento para medir la satisfacción de los clientes? _____
10. ¿Existe en la clínica dental algún sistema para conocer la satisfacción del cliente y manejar las quejas o sugerencias de los mismos, con relación a los servicios que se prestan? _____
11. ¿De qué manera considera usted que incide una adecuada administración de servicios en la preferencia de los pacientes de la clínica dental? _____
12. ¿Está usted dispuesto a tomar las decisiones e implementar o realizar cambios que conduzcan a la mejora sustancial de la administración de servicios en la organización? _____

Le agradezco su colaboración y el tiempo que me ha brindado.

Anexo No. 3

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

Programa de Actualización y Cierre Académico



Entrevista estructurada para los colaboradores internos de la empresa.

Objetivo: El siguiente cuestionario está estructurado con el fin de recopilar información para realizar la Investigación de campo de la Práctica Empresarial Dirigida titulada: “La Administración de servicios como ventaja competitiva para fomentar la fidelización de los clientes de la clínica dental Smile”.

Instrucciones: A continuación se detalla una serie de preguntas, que se le solicita responda con toda confianza. A dicha información se le dará un tratamiento confidencial.

Puesto que desempeña:_____ Tiempo de laborar en empresa:_____ Entrevistador:_____ Fecha:_____/_____/____

1. ¿De acuerdo a su criterio, en qué porcentaje considera usted que es importante la implementación de una adecuada administración de servicios?_____
2. ¿Fomenta la gerencia una cultura eficiente hacia los servicios que se proporcionan dentro y fuera de la clínica dental?_____
3. ¿Le da a conocer la gerencia la planificación estratégica realizada?_____
4. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría por parte de la gerencia; que se le proporcione las herramientas necesarias para lograr una apropiada administración de servicios en su área de trabajo?_____
5. ¿Utiliza alguna técnica en su área de trabajo para fomentar la fidelización del paciente cada vez que este visita la clínica dental?_____
6. De acuerdo a su criterio. ¿Cómo calificaría la importancia que tienen los servicios actuales y adicionales para el cliente en la organización?_____
7. De acuerdo a su criterio, ¿Cómo considera la atención con que se proporcionan los servicios que actualmente ofrece la clínica dental al cliente?_____
8. ¿Existe algún medio que le permita al cliente establecer su nivel de satisfacción y realizar quejas, sugerencias u opiniones sobre los servicios que ofrece la organización?_____
9. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuál es la razón por la que los pacientes que reciben el tratamiento de ortodoncia han disminuido su fidelidad hacia la clínica dental durante los últimos meses?_____
10. ¿Está usted en la disponibilidad de tomar las decisiones correspondientes e implementar o realizar cambios que conduzcan a la mejora sustancial de la administración de servicios en la organización?_____

Muchas Gracias, por su Colaboración

Anexo No. 4

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

Programa de Actualización y Cierre Académico



Cuestionario estructurado para los pacientes de la clínica dental Smile.

Fecha: _____

Boleta No. _____

Objetivo: El siguiente cuestionario está estructurado con el fin de recopilar información para realizar la Investigación de campo de la Práctica Empresarial Dirigida titulada: “La Administración de servicios como ventaja competitiva para fomentar la fidelización de los clientes de la clínica dental Smile”.

Instrucciones: A continuación se detallan una serie de preguntas, en las que se les solicita marque con una “X” la respuesta que estime conveniente para cada una de las interrogantes que se le plantean. Toda la información que proporcione será confidencial; utilizada únicamente para fines académicos.

Datos Generales

Género

Masculino Femenino

Edad

18 años o menos 19 - 25 años 26 – 30 años
 31 - 35 años 36 - 40 años Más de 41 años

Datos Específicos

1. ¿Cómo conoció la clínica dental?

Por referencia Por página web Por volantes publicitarios
 Por radio Por prensa escrita Otro, especifique: _____

2. ¿Con qué frecuencia visita usted la clínica dental?

Cada mes Cada seis meses Cada dos meses
 Anualmente Cada tres meses Otros, especifique: _____

3. ¿En qué porcentaje usted ha recomendado la clínica dental?

1% - 20% 21% - 40% 41% - 60% 61% - 80% 81% - 100%

4. ¿Cuál ha sido la causa por la cual usted ha recomendado la clínica dental?

Por los tratamientos dentales Por la satisfacción de necesidades Por la atención al cliente
 Por los precios Por el prestigio de la clínica Por los facilidades de pago
 Por ubicación y acceso Por los servicios adicionales Otros, especifique: _____

5. ¿Cómo es la comunicación que existe entre usted y el personal administrativo y médico de la clínica dental?

Excelente Podría mejorar Buena Deficiente

6. De acuerdo a su criterio. ¿Cómo considera al conjunto de servicios que actualmente ofrece la clínica dental?

Excelentes Regulares Buenos Deficientes

7. ¿Cree que dentro de los servicios que ofrece la clínica dental, hay que mejorar alguno?
- Sí No
8. De acuerdo a su criterio, para que la clínica dental pueda distinguirse y ser más apreciada por usted. ¿Qué tipo de los siguientes conjuntos de servicios puede fortalecerse?
- Administrativos Profesionales Adicionales Otros, especifique: _____
9. ¿Cuáles de los siguientes servicios y características considera que debe mejorar para que su nivel de satisfacción se incremente cada vez que visite la clínica dental?
- | | | | |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Atención al cliente | <input type="checkbox"/> Área de parqueo | <input type="checkbox"/> Instalaciones | <input type="checkbox"/> Televisión |
| <input type="checkbox"/> Mobiliario y accesorios | <input type="checkbox"/> Música | <input type="checkbox"/> Tratamientos dentales | <input type="checkbox"/> Bebidas |
| <input type="checkbox"/> Precios de los servicios | <input type="checkbox"/> Mantenimiento | <input type="checkbox"/> Formas de pago | <input type="checkbox"/> Ventilación |
| <input type="checkbox"/> Comunicaciones | <input type="checkbox"/> Wi-Fi | <input type="checkbox"/> Baño | <input type="checkbox"/> Calidad |
| <input type="checkbox"/> Otros, especifique: _____ | | | |
10. Con base a su experiencia en la clínica dental, califique las siguientes características y servicios tomando como base la escala siguiente:
4 = Excelente; 3 = Bueno; 2 = Podría mejorar; 1 = Deficiente.
- | | | |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ambiente agradable | <input type="checkbox"/> Satisfacción de necesidades | <input type="checkbox"/> Amabilidad y cortesía |
| <input type="checkbox"/> Tratamientos dentales | <input type="checkbox"/> Atención personalizada | <input type="checkbox"/> Televisión |
| <input type="checkbox"/> Interés y disposición | <input type="checkbox"/> Música | <input type="checkbox"/> Dinamismo |
| <input type="checkbox"/> Bebidas | <input type="checkbox"/> Respeto | <input type="checkbox"/> Mobiliario y accesorios |
| <input type="checkbox"/> Calidad | <input type="checkbox"/> Servicio de Parqueo | <input type="checkbox"/> Precios |
| <input type="checkbox"/> Seguridad | <input type="checkbox"/> Formas de pago | <input type="checkbox"/> Comunicaciones Wi-Fi |
| <input type="checkbox"/> Instalaciones | <input type="checkbox"/> Ventilación | <input type="checkbox"/> Mantenimiento |
| <input type="checkbox"/> Baño | <input type="checkbox"/> Otros, especifique: _____ | |
11. ¿Cómo califica su nivel de satisfacción por los servicios que recibió en la clínica dental?
- Muy satisfactorio Poco satisfactorio Medianamente Satisfactorio Nada satisfactorio
12. ¿En la clínica dental existe algún sistema que le permita expresar su nivel de satisfacción por los servicios percibidos y presentar sus quejas, sugerencias u opiniones a la organización?
- Sí (pase a la pregunta No. 14) No (continué con la pregunta No. 13)
13. ¿Le gustaría poder expresar su nivel de satisfacción por los servicios percibidos así como sus quejas, sugerencias u opiniones en cuanto a los servicios que ofrece la clínica dental?
- Sí No
14. ¿En qué porcentaje considera usted que es importante que en la clínica dental se invierta tiempo y recursos para modificar la administración de servicios para el cliente?
- 1% - 20% 21% - 40% 41% - 60% 61% - 80% 81% - 100%

Muchas gracias, por su colaboración.

Anexo No. 5

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

Programa de Actualización y Cierre Académico



Guía de observación para la clínica dental Smile.

La siguiente guía está estructurada con el fin de recopilar información para realizar la Investigación de campo de la Práctica Empresarial Dirigida titulada: “La Administración de servicios como ventaja competitiva para fomentar la fidelización de los clientes de la clínica dental Smile”. Por lo que se detallan a continuación una serie de aspectos importantes del área tangible e intangible dentro y fuera de la unidad de estudio observada.

Guía de observación de la clínica dental Smile

Aspecto a Evaluar	Excelente	Buena	Necesita Mejorar	Deficiente	No aplica No tiene
Área tangible					
Instalaciones físicas adecuadas					
Área de parqueo					
Mobiliario y accesorios					
Seguridad					
Mantenimiento y limpieza					
Comunicaciones Wi-Fi					
Ventilación, aire acondicionado					
Iluminación					
Televisión					
Música					
Bebidas					
Baño					
Área intangible					
El personal médico y administrativo es cordial, amable y dedicado.					
La apariencia del personal es pulcra y agradable					
El personal muestra empatía hacia sus pacientes					
El personal posee interés y disposición al brindar el servicio					
La atención es rápida, eficiente y personalizada					
El ambiente es cómodo, agradable (sin ruidos, colores visuales relajantes)					
Existe disponibilidad de redes sociales en internet					
Existe disponibilidad para quejas y sugerencias					

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Anexo No. 6

Cronograma de actividades

A continuación se presenta de forma visual el desarrollo de las distintas actividades en función del tiempo y de forma secuencial que tuvieron lugar en la elaboración de la presente investigación.

No.	Actividad	Responsable	Periodo de tiempo en semanas															
			Mayo				Junio				Julio				Agosto			
			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	Contacto con el asesor.	Estudiante																
2	Presentación, instrumentos de investigación.	Estudiante																
3	Desarrollo del trabajo de campo.	Estudiante																
4	Tabulación de la información obtenida.	Estudiante																
5	Análisis de la información obtenida.	Estudiante																
6	Presentación de los resultados de la investigación.	Estudiante																
7	Presentación de las conclusiones obtenidas.	Estudiante																
8	Elaboración de la propuesta de mejora.	Estudiante																
9	Presentación de la propuesta de mejora.	Estudiante																
10	Entrega del documento al revisor.	Estudiante																
11	Entrega del documento final.	Estudiante																

Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 7

Glosario de términos

1. Aparatologías: Conjunto de aparatos necesarios de mayor o menor riesgo que generalmente son utilizados en tratamientos médicos de distintas especialidades.
2. Dentomaxilofacial: Es la rama de la Odontología que se ocupa del estudio de las Disgnacias y su tratamiento.
3. Disgnacias: Fuerzas musculares que modifican maxilares, cara, cuello, nuca y hombros.
4. Estomatognático: Conjunto de órganos y tejidos ubicados en la región cráneo-facial que permiten comer, hablar, pronunciar, masticar, deglutir, sonreír y respirar.
5. Orofaringe: Región anatómica que nace en la porción posterior de la boca, desde el paladar blando hasta el hueso hioides e incluye el tercio posterior de la lengua. La Orofaringe emite aire para la vocalización y espiración no nasal, tiene participación en la identificación del gusto.
6. Placa dental: Acumulación de microorganismos sobre las paredes de las piezas dentarias. Su presencia puede estar asociada a la salud, pero si los microorganismos consiguen los sustratos necesarios para sobrevivir y persisten mucho tiempo sobre la superficie dental, pueden organizarse y causar caries, gingivitis o enfermedades periodontales.
7. Temporomandibular: Articulaciones que existen una a cada lado de la cabeza; entre el hueso temporal y la mandíbula, funcionando sincrónicamente. Es la única articulación móvil entre los huesos de la cabeza.
8. Vásculo-nervioso: Conjunto de vasos y nervio que recorren un espacio determinado.
9. Supragingivalmente: Eliminación de la placa dental, ubicada en las superficies de los dientes.
10. Subgingivalmente: Eliminación de la placa dental ubicada en el surco gingival entre el diente y la encía.