

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
TECNOLÓGICO PRIVADO  
JOHN VON NEUMANN**

**CARRERA PROFESIONAL TÉCNICA DE  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**“DISEÑO DE UN PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA  
CLÍNICA TEJADA TACNA, 2016”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:  
PROFESIONAL TÉCNICO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ALUMNOS:**

**CARLOS VICENTE VICTOR CHACÓN TEJADA  
ANTHONY ANDRÉ JAVIER BERNAOLA**

**PROFESOR GUÍA:**

**PROFESOR SANDRO SALCEDO**

**TACNA – PERÚ**

**2016**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

**DEDICATORIA**

A mi hijo Joaquín,  
por ser mi cable a tierra,  
el inicio de esto  
y despertar en mi la ternura de ser padre.

A mi hijo Facundo,  
por recordarme que la verdadera felicidad es la familia  
y renovarme para terminar esta etapa.

CARLOS CHACON T.

A mi hijo Alezzandre,  
quien no me quitó mi futuro,  
me dió uno nuevo.

ANDRÉ JAVIER B.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres Luis y Carmen por su apoyo incondicional

A mi esposa Adriana por su amor y comprensión

CARLOS CHACÓN T.

A mis padres Roberto y Delia por su amor y apoyo moral

A mi amiga, compañera de vida y esposa Mayra, por creer en mi capacidad a pesar de los momentos difíciles.

ANDRE JAVIER B.

## ÍNDICE

<b>ABSTRACT</b> .....	8
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO</b> .....	10
1.1. Título del tema.....	10
1.2. Planteamiento del problema.....	10
1.3. Objetivo General.....	11
1.4. Objetivos Específicos.....	11
1.5. Justificación.....	11
1.6. Definiciones operacionales.....	14
1.6.1. Servicio al cliente.....	14
1.6.2. Plan de mejora.....	15
1.7. Metodología .....	15
1.7.1. Sujetos .....	15
1.7.2. Población y muestra.....	15
1.7.3. Instrumentos .....	16
1.7.4. Procedimientos.....	16
1.8. Alcances y limitaciones.....	18
1.8.1. Alcances.....	18
1.8.2. Limitaciones.....	18
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	19
2.1 Servicio al cliente.....	19
2.1.1 Definición.....	19

2.1.2	Calidad en el servicio al cliente.....	21
2.1.3	Ciclo del servicio.....	21
2.1.4	Modelo del triángulo del servicio.....	23
2.1.5	Cliente.....	24
2.1.6	Estrategia del servicio.....	25
2.1.7	El sistemas de servicio.....	25
2.1.8	El personal de Servicio.....	25
2.1.9	Modelo DYAS.....	26
2.1.10	Factores que influyen en la experiencia del cliente.....	29
2.1.11	Diseño del servicio de calidad.....	31
2.2.	Plan de mejora.....	31
<b>3.</b>	<b>MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>36</b>
3.1.	Información general de la organización.....	36
3.1.1.	Breve historia.....	36
3.1.2.	Descripción de la empresa.....	37
3.1.3.	Organigrama.....	38
3.1.4.	Misión.....	38
3.1.5.	Visión.....	39
3.1.6.	Política de calidad.....	39
3.1.7.	Valores.....	39
3.1.8.	Tratamientos.....	40
3.2.	Diagnóstico organizacional.....	41
3.3.	Análisis crítico referencial.....	41

<b>4. DESARROLLO DEL TEMA</b> .....	42
4.1. Identificación del área o variable a mejorar.....	42
4.2. Diagnóstico.....	43
4.2.1. Entrevista.....	43
4.2.2. Observación.....	44
4.2.3. Encuesta cliente interno.....	47
4.2.4. Encuesta cliente externo.....	57
4.2.5. Problemas.....	67
4.3. Definición de propuestas y mecanismos de control.....	69
<b>5. SUGERENCIAS</b> .....	76
<b>CONCLUSIONES FINALES</b> .....	79
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	81
<b>ANEXOS</b> .....	82

## **ABSTRACT**

El presente trabajo presenta cuatro capítulos.

### Capítulo 1: Antecedentes del estudio

En este capítulo se expone el problema que tiene la clínica Tejada con respecto a la atención al cliente y las repercusiones si este persiste, se establecen los objetivos generales y específicos que se desean lograr, así como la justificación para realizar el presente trabajo.

### Capítulo 2: Marco teórico

Aquí se desarrollan los conceptos de servicio al cliente, de la calidad de servicio y se presentan modelos como el triángulo del servicio de Albretch, modelo DYAS de Lescano y el diseño de servicio de Villa. Además se desarrolla el concepto de propuesta de mejora y los pasos para desarrollarla.

### Capítulo 3: Marco referencial

En el marco referencial se presenta la información de la clínica Tejada, y se realiza un diagnóstico de la situación actual de esta, finalizando con un análisis crítico.

### Capítulo 4: Desarrollo del tema

En este capítulo se desarrolló la propuesta de mejora, para esto se realizaron entrevistas a la alta dirección, 170 encuestas a clientes externos y 30 encuestas a clientes internos entre odontólogos, técnicos, asistentes y personal de atención al cliente. Se explican los resultados y se establecen acciones a seguir junto con sus indicadores.

Finalmente, se brindan sugerencias para la clínica y se exponen las conclusiones finales del presente trabajo.



## INTRODUCCIÓN

El servicio al cliente se ha convertido en un arma que toda empresa de productos o servicio que quiere alcanzar la excelencia y la rentabilidad debe contar. Hablamos de rentabilidad porque no solo debe verse al servicio al cliente como un servicio de apoyo sino más bien como parte del mismo producto o servicio, y hoy en día es claro que muchos clientes deciden comprar en una empresa por el tipo de servicio que reciben al momento de la compra, por ende si el servicio es malo las ventas bajan así de simple.

En los mercados de servicio donde no encontramos un producto tangible, sino que debemos lograr tangibilizar el servicio, es tal vez un servicio al cliente de calidad la única ventaja que se puede lograr.

En el mercado odontológico de Tachna a raíz del turismo encontramos una infinidad de consultorios, centros y clínicas odontológicas, todos compitiendo por una parte del mercado, la gran mayoría ofrecen los mismos servicios y los precios son también competitivos, entonces qué hace que un cliente elija una de la otra. Definitivamente la primera impresión, la atención al cliente en el área de recepción. Muchos de los turistas no saben ni que odontólogo los va atender, sin embargo han decidido quedarse por la primera buena impresión. Es deber de la empresa mantener esta buena impresión a largo de la estadía del paciente en la clínica.

Frente a esta situación, la clínica Tejada nos abre las puertas para conocer el estado de su servicio al cliente con la intención de mejorarla mediante propuestas de acciones que se reflejen en una mayor satisfacción al cliente.

## **CAPITULO 1**

### **ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

#### **1.1. Título del tema**

“Diseño de un protocolo de atención al cliente de la clínica Tejada Tacna”

#### **1.2. Planteamiento del Problema**

Tejada COE, no cuenta con un protocolo de atención debidamente establecido para los diferentes procesos relacionados con el cliente, por lo que el personal desarrolla esta actividad de manera empírica, improvisada o como mejor le parece, yendo muchas veces en contra de las políticas de servicio al cliente que la clínica quiere proyectar.

Si el problema persiste se creará una imagen distorsionada de la atención por parte del paciente, la línea de una buena atención puede romperse en algún punto de los procesos y el paciente presentará su disconformidad, la calidad de la atención odontológica se verá desmedrada, aumentarán las quejas, la insatisfacción crecerá constantemente y es muy posible que descarguen comentarios negativos que dañen la imagen de la clínica provocando unadiminución de la tasa de pacientes nuevos por recomendacióno que pacientes captados abandonen sus tratamientos, hechos que se reflejarán en una baja rentabilidad.

Se deben identificar todos los procesos relacionados con el cliente dentro de la clínica, así como los momentos de la verdad. Se entrevistará a la alta dirección para conocer sus políticas de servicio al cliente y se realizarán

encuestas de satisfacción al cliente interno y externo respecto al servicio al cliente, con esta información podremos diagnosticar el estado del servicio al cliente dentro de la clínica y proponer las estrategias para el diseño de un protocolo de servicio al cliente que se ajuste a las necesidades de la clínica. Además, se establecerán las medidas de control para mantener y mejorar la calidad del servicio al cliente.

### **1.3. Objetivo General:**

Proponer la mejora de la atención al cliente de la clínica Tejada para el diseño de un protocolo de atención al cliente, para lograr incrementar la satisfacción de sus pacientes y estandarizar la calidad de atención.

### **1.4. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la atención al cliente de la clínica Tejada
- Diseñar la propuesta de mejora de la atención al cliente de la clínica Tejada
- Diseñar los mecanismos de control para la propuesta de mejora de la atención al cliente de la clínica Tejada.

### **1.5. Justificación**

El gran reto que tiene hoy en día el marketing es conseguir que el cliente se sienta satisfecho y con sus necesidades cubiertas, pero debido tanto a la dinámica social y cultural que tiene la empresa actual como a la llegada de las nuevas tecnologías, está obligada a imprimir cambios en su filosofía y modo de

hacer. Esto significa potenciar dentro de la compañía una «cultura cliente» para lo que precisa contar con un personal en actitud positiva, con un gran sentido de la responsabilidad y con formación suficiente para poder comunicar a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio o producto.

El mercado se ha hecho de repente más global y fuertemente competitivo, la calidad en la atención ha pasado pronto a ser un imperativo del siglo XXI y por ello las compañías no pueden permitirse el lujo de sufrir retrasos también en este aspecto.

Los empresarios saben que el coste de mantenimiento de un cliente es notablemente inferior al coste de conseguir uno nuevo y a su vez sensiblemente menor al de recuperación de un cliente perdido. Entonces, ¿por qué no potenciar ya una cultura de atención al cliente que nos permita fidelizarlos?

En el pasado las empresas estaban orientadas a fabricar productos e hicieron de ello su razón de ser, con la llegada de la competencia el marketing tuvo que saber dar los elementos diferenciadores para poder seguir vendiendo, hoy los directivos han detectado que el fin último de las empresas son los clientes y por lo tanto deben orientarse hacia ellos (*focuscustomer*). La competencia ha hecho que los clientes sean mucho más exigentes, y que la venta sea más compleja. La diferenciación fundamental de las empresas competitivas es fidelizar y prestar buena atención a los clientes.

El objetivo fundamental de cualquier compañía es conseguir la satisfacción total del cliente. Hoy por hoy cubrir las necesidades no «satisface plenamente». Es necesario buscar los valores añadidos. Un cliente satisfecho

es aquel cuyas expectativas de producto se ven superadas por el mismo producto.

La búsqueda de nuevas expectativas en los productos se canaliza por dos vías: una externa y otra interna. La vía externa está formada por los propios clientes con sus demandas directas e indirectas, sus comportamientos y sus nuevas costumbres. La vía interna se encuentra en la propia empresa. Con una información y formación interna bien estructurada, una empresa puede llegar a encontrar nuevos valores en sus productos, que la conviertan en líder de mercado.

Por tanto, podemos decir que la atención al cliente a través de un departamento propio es una potente y útil herramienta estratégica del marketing ya que actúa como dispositivo de control, recopilador y a su vez difusor de información tanto a la empresa como al cliente, contribuye a realizar las previsiones de venta e interviene en el control y seguimiento de la red de ventas. En la actualidad internet y las redes sociales han facilitado aún más esta área estratégica de la empresa, principalmente, a través de la figura del *community manager*. (Muñiz,2014).

Para recopilar información sobre la atención al cliente dentro de la clínica para la elaboración del protocolo se realizarán:

1. **Entrevistas:** Se redactará un rol de preguntas.
  - Alta dirección: Se entrevistará a la alta dirección para conocer sus lineamientos con respecto a la atención al cliente, cómo creen que se desarrolla esta actividad dentro de la empresa y cómo quieren que se dé.

- Responsables de área: Se entrevistarán a los responsables de cada área para saber el estado de la atención al cliente en este nivel.
  - Personal Operativo: Se entrevistará a todo el personal para conocer como desarrollan la atención al cliente.
2. **Revisión de documentos:** Se revisarán los documentos que tiene la clínica que se relacionen con la atención al cliente y que contribuyan al diseño del protocolo.
  3. **Observación:** Se observará la forma de trabajo del personal con respecto a la atención al cliente en los diferentes procesos con los que se relaciona.
  4. **Encuestas:** Se realizarán encuestas de satisfacción al cliente acerca de la atención al cliente y registraremos sus recomendaciones.
  5. **Encuestas cliente interno:** Se realizarán encuestas a personal de la clínica para conocer el estado del servicio al cliente de la clínica.

El Diseño del protocolo de atención al cliente de Tejada COE nos permitirá integrar todos los procesos relacionados con el cliente y enfocarlos a su satisfacción, el paciente experimentará una calidad sostenible dentro de todo el proceso de atención, estandarizará la calidad del servicio, permitiéndole al paciente experimentar una grata experiencia.

## **1.6. Definiciones operacionales**

**1.6.1. Servicio al cliente:** Es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

**1.6.2. Plan de mejora:** Plan que integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

## 1.7. Metodología

### 1.7.1. Sujetos

Los sujetos investigados fueron los odontólogos, técnicos, asistentes dentales y personal de atención al cliente, marketing, colaboradores y clientes de ambos sexos del centro odontológico especializado Tejada.

El diseño de la investigación es de tipo descriptivo.

### 1.7.2. Población y Muestra

Se determinó investigar la población completa del personal del centro odontológico Tejada.

Para selección de pacientes se utilizó la muestra para universo finito:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

$N$  = Total de la población

$Z_{\alpha} = 1.96$  (si la seguridad es del 95%)  
 $p =$  proporción esperada ( en este caso 50%)  
 $q = 1-p$   
 $d =$  precisión (5%)

$$n = \frac{300 \times 1,96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (300 - 1) + 1,96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 169$$

### 1.7.3. Instrumentos

Para la recopilación de información del trabajo de campo de esta investigación se utilizó la entrevista individual dirigida a la alta dirección, encuestas al cliente interno y externo.

### 1.7.4. Procedimientos

#### a) Diagnóstico del servicio al cliente en el Centro Odontológico Tejada

- Entrevistas

Se realizarán entrevistas a la Alta Dirección, responsables de área y personal que tiene contacto directo con los pacientes. Se utilizará una guía de entrevista, la cual contiene una serie de preguntas preconcebidas que se irán adaptando conforme recibe la información del entrevistado, de acuerdo con las circunstancias que se le presentan en busca de obtener más información útil para la identificación de procesos.

Se entrevistará al personal que tiene contacto directo con los pacientes para determinar el protocolo de atención que viene desarrollando hasta la fecha. Se registrará para diferentes procesos



y servirá de apoyo para el diseño del protocolo final

- **Revisión de documentos**

Se pedirá a los responsables de área documentación que nos permita identificar que procesos se desarrollan en la clínica y si están relacionados con el cliente.

- **Observación**

Se observará la atención de 5 pacientes aleatoriamente, para identificar qué procesos están involucrados con la atención

Finalmente, con la información recaudada se establecerán los procesos relacionados con el cliente y se identificarán los problemas y variables a mejorar en el servicio al cliente de la clínica Tejada.

**b) Diseñar la propuesta de mejora de la atención al cliente de la clínica Tejada**

Con la información recaudada se propondrá las estrategias de servicio al cliente el cual será revisado por la alta dirección, responsables de área y personal con contacto directo con el paciente, se modificará hasta obtener la aprobación por la alta dirección.

**c) Diseñar los mecanismos de control e indicadores**

Se establecerán los mecanismos de control e indicadores para mantener la calidad del servicio a cliente

**1.8. Alcances y limitaciones****1.8.1. Alcances**

La investigación de campo se realizó en el Centro Odontológico Especializado Tejada de la ciudad de Tacna, en donde se entrevistaron con la alta dirección, personal operativo como odontólogos, técnicos y asistentes, y se pasó un cuestionario a clientes internos y externos para conocer su opinión con respecto a cómo es el servicio al cliente que se presta en el centro.

**1.8.2. Limitaciones**

No se pudo encuestar a todo el personal de la clínica ya que algunos se encontraban con licencias

## **CAPITULO 2**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. SERVICIO AL CLIENTE**

##### **2.1.1 Definición**

“El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sean la venta preactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo, esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional” Lovelock, Christopher (1997).

Como vemos el servicio al cliente supone actividades orientadas a una tarea. Sin embargo, no basta solo con establecer estas tareas y desarrollar actividades, sino que al mismo tiempo que se involucra a toda la organización se debe promover el desarrollo de ciertas capacidades.

El auténtico servicio se orienta esencialmente hacia todas aquellas oportunidades que se presentan en la relación con los clientes y que demandan de parte de los integrantes de la organización, no solo un dominio de las tareas operacionales del servicio, sino fundamentalmente una amplia capacidad de iniciativa, anticipación y reacción, y sobre todo aprendizaje. (Lescano, 2014, p.47)

De esta manera no solo cumpliremos con el servicio ofrecido sino que podremos exceder las expectativas de los clientes.

Dado que para el desarrollo del servicio al cliente es necesaria una interacción, la organización tiene que reconocer que el requisito fundamental

es: la persona. “Solo las empresas que cuentan con las personas idóneas, debidamente capacitadas, entrenadas y comprometidas, podrán adoptar una disciplina de servicio auténtica y exceder las expectativas de sus clientes” (Lescano, 2014, p.47).

Por último, bajo la definición de Lovelock el servicio al cliente debe diseñarse, desempeñarse y comunicarse. Las organizaciones deben establecer las directrices de acuerdo a su cultura organizacional y su política de servicio para un desempeño eficiente, y finalmente debe comunicarse en todos los niveles de la organización.

Cuando hablamos de servicio al cliente nos referimos a todos aquellos servicios que el cliente espera además del producto o del servicio básico por el cual ha pagado, a su vez estos servicios comprenden dos dimensiones cada uno:

**a) Servicio de productos**

- El grado de despreocupación
- El valor agregado

**b) Servicio de servicios**

- La prestación
- La experiencia vivida

### **2.1.2 Calidad en el servicio al cliente**

“Podemos definir calidad como el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes”(Vértice, 2008, p.8).

Un servicio al cliente es de calidad cuando iguala o supera las expectativas de los clientes y tiene tres características

- **Intangible**
- **Heterogénea**
- **Valorada en su conjunto**

### **2.1.3 Ciclo del servicio**

“Muchas empresas del sector de los seguros han invertido grandes sumas para mejorar el nivel de sus servicios. Sin embargo, esas inversiones no surten efecto en los niveles de rentabilidad, debido a que un servicio superior genera una ventaja comparativa sólo cuando la mejora se realiza en un área que afecta a las decisiones de los clientes y cuando los clientes pueden percibir que existe una mejora susceptible de ser medida” (Tschohl, 2008, p. 13)

Es por eso que es de vital importancia establecer el ciclo del servicio dentro de la empresa, para esto debemos identificar todos los momentos de la verdad y establecer “una secuencia repetible de acontecimientos en que diferentes personas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto” (Albrecht, 1991).

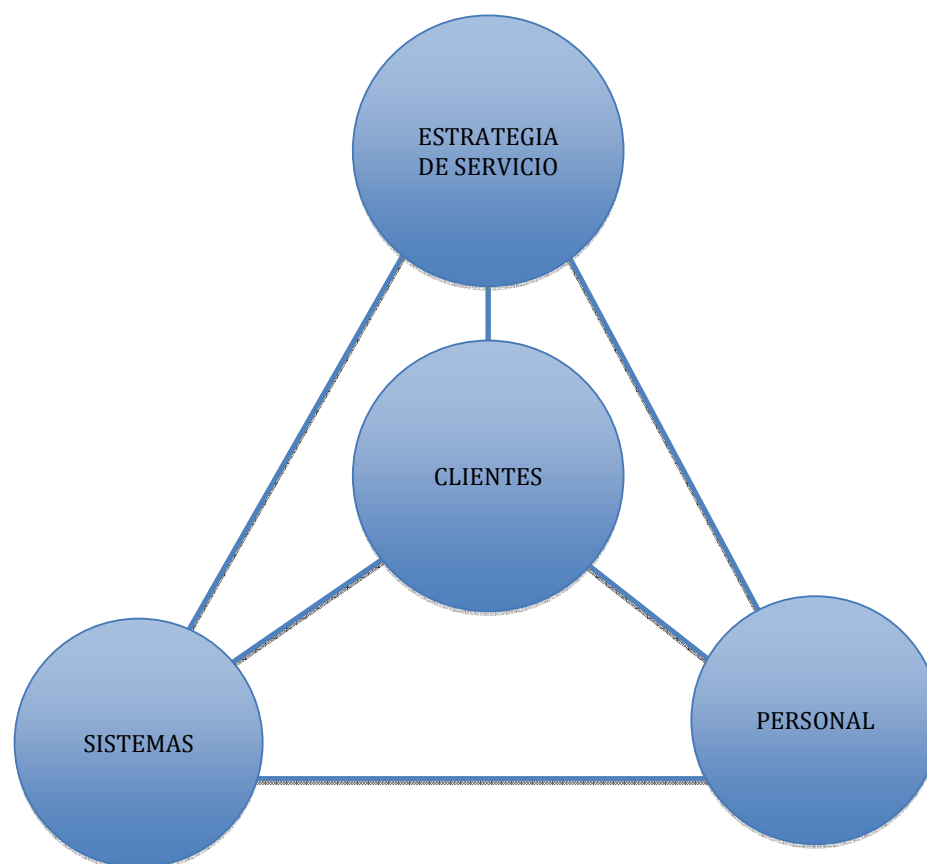
Pasos para la elaboración de un Ciclo de Servicio:

- Realizar un diagrama de su ciclo particular de servicio
- Dividir el ciclo en incrementos o episodios los más pequeños posibles
- Identificar los momentos de verdad atravesando el ciclo completamente
- Asociar momentos particulares de verdad con etapas específicas de la experiencia del cliente

“Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer nuevos negocios con ella” (John Tschohl, 2008, p. 13).

### 2.1.4 Modelo del triángulo de servicio

El triángulo de servicio es un modelo que nos permite entender el proceso de interacción entre el cliente y la empresa considerando tres elementos clave: La estrategia de servicio, el personal y los sistemas. Todo ellos enfocado a un elemento central: El Cliente.



- a) **Cliente – Estrategia de servicio:** Es imprescindible entender las necesidades del cliente para que la organización pueda establecer su estrategia de servicio. De manera inversa la estrategia de servicio debe ser comunicada eficazmente.

- b) **Cliente – Personal:** Punto de contacto, se desarrollan los momentos de la verdad
- c) **Cliente – Sistemas:** Conecta al cliente con los sistemas que presuntamente ayudan a prestar el servicio.
- d) **Estrategias de servicio – personal – sistemas:** La interacción de estos tres elementos para lograr la satisfacción del cliente.

### 2.1.5 El cliente

Denominamos cliente a cualquier persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer y que tiende a solicitar y/o utilizar los servicios de un profesional, empresa o administración.

Se deben considerar ciertos factores de carácter personal para acercarnos a nuestro cliente:

#### a) Factores socioculturales:

- Sociales: Su comportamiento, cortesía.
- Grupales o de pertenencia: Pautas marcadas, clase social.
- Culturales: Costumbres, creencias, historia.

#### b) Rasgos de personalidad

- Físicos: Apariencia, expresión, complexión
- Intelectuales: Ideas, valores, modo de hablar y temas de conversación
- Emotivos: Gustos, reacciones, tolerancia.

#### c) **Actitud:** El ánimo con el que afronta las circunstancias



- d) **Expectativas y experiencias:** Experiencias anteriores determinan nuestro comportamiento hoy

### **2.1.6 Estrategias del servicio**

“Una estrategia del servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real”(Albrecht, 1991).

“El enfoque estratégico de servicio permite establecer un reto permanente en la empresa: crear valor sin parar, de modo continuo, con obsesión sana e inconformismo positivo” (Lescano, 2008).

### **2.1.7 El sistema de servicio**

“El sistema de servicio es todo el mecanismo, físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente” (Albrecht, 1991).

### **2.1.8 El personal de servicio**

Se refiere a todos los aspectos relacionados con el capital humano, el trabajo en equipo, la cultura de servicio, la selección, inducción y evaluación del personal.

### 2.1.9 Modelo DYAS

Lucio Lescano nos plantea un nuevo modelo de gestión de servicios dividido en cuatro fases enfocado a las decisiones y acciones en servicios

**a) Primera fase: Análisis del teatro de operaciones y selección del blanco objetivo**

Debemos conocer a nuestro clientes que mercados buscamos, quienes son y cómo se comportan. Además es necesario hacer un diagnóstico de la situación actual tanto interna como externa para determinar nuestro punto de partida y seguir una trayectoria según la estrategia que se tome.

**b) Segunda fase: Diseño del plan de batalla**

“En esta fase es preciso determinar el servicio principal y las actividades complementarias y suplementarias, los procesos y recursos necesarios, así como formular unos estándares de calidad del servicio que han de cumplirse en la práctica con exactitud” (Lescano, 2014, p. 24)

**c) Tercera Fase: Detección, evaluación y monitoreo de los contactos**

Detectar las necesidades del cliente, además de hacerle un seguimiento para ir disponiendo las acciones que se deben realizar para mantener una relación positiva la mayor parte del tiempo.

**d) Cuarta Fase: Resultado y alertas**

En esta fase se analizan los resultados de todos los esfuerzos por satisfacer a los clientes. Se establecen niveles de alerta para solucionar los posibles problemas con prontitud.

Además Lescano propone que se debe trabajar de modo equilibrado y consistente en tres planos: el negocio, la especialización y la cultura.

- **La dimensión del negocio**

Es la dimensión estratégica, donde se establece el servicio no solo como la operación del negocio, sino como un arma estratégica. Se diseña todo el servicio desde un enfoque en procesos, considerando las capacidades del personal, los recursos, la tecnología y otros aspectos formales.

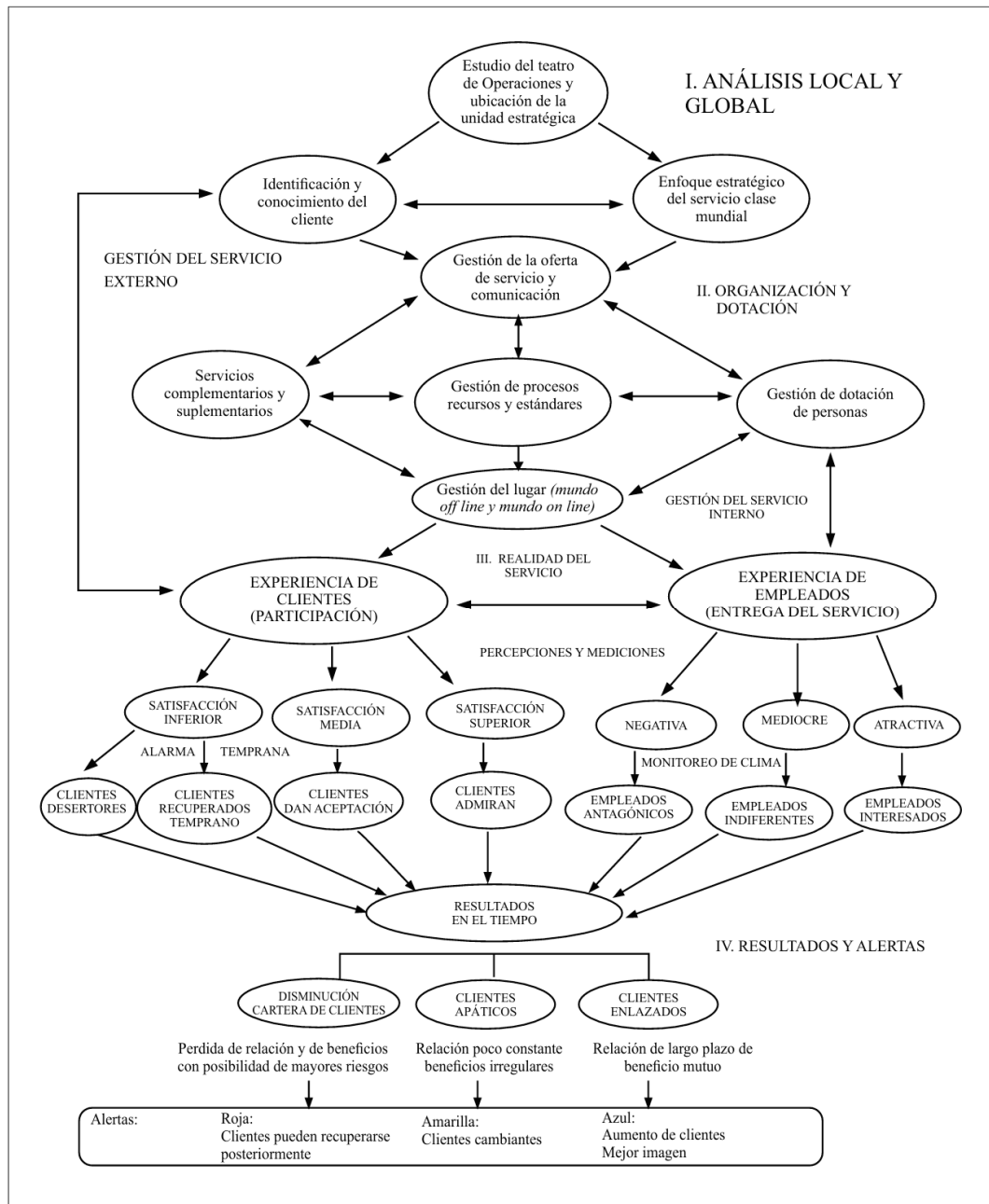
- **La dimensión de la especialización**

Esta dimensión está enfocada al capital humano, a los procesos de inducción, programas de capacitación y las evaluaciones, y a las capacidades de los directivos para que los miembros de la empresa trabajen en equipo de manera eficaz.

- **La dimensión de la cultura**

Se refiere a la cultura organizacional orientada al servicio, donde debe existir un alto compromiso y liderazgo en todos los niveles organizacionales.

Finalmente integra las dimensiones de la empresa orientada al servicio con el modelo DYAS



### **2.1.10 Factores que influyen en la experiencia del cliente**

Lescano propone 5 factores que influyen en la experiencia del cliente

#### **a) Posibilidad de opción**

Cuando los clientes pueden elegir sin que se los encasille o fuerce a seguir un único camino o solución, experimentan una sensación agradable de flexibilidad que facilita su satisfacción.

#### **b) Disponibilidad**

Se refiere a la disponibilidad de recursos que tiene la empresa la realización de la prestación del servicio

#### **c) Ambiente interno**

Toda la infraestructura, equipos, ambiente como temperatura, humedad, etc

#### **d) Entorno**

El lugar donde se encuentra la empresa, si es fácil de identificar, y si tiene accesos y es fácil de llegar.

#### **e) Presencia de otros clientes**

La empresa debe establecer su público objetivo, los clientes pueden percibir una mala imagen si encuentran otros clientes fuera de su segmento.

#### **f) Conocimiento de los servicios y del funcionamiento de la organización**

Por una parte, el personal debe saber todas las prácticas de la clínica, los procedimientos, protocolos, etc., y por otra, el cliente también debe conocer la forma de trabajo de la clínica.

**g) Rapidez de respuesta**

Concretamente es el tiempo de atención al cliente

**h) Contacto continuo**

Es importante que el personal de la empresa esté pendiente del cliente en todo momento, dispuesto a atender sus dudas y que no se siente perdido dentro de la empresa

Por otra parte Juan Pablo Villa propone los cinco factores clave de la atención al cliente y usuario

**a) El servicio o producto****b) Los procedimientos****c) Equipos y recursos materiales****d) Gestión de la información****e) El personal de contacto**

Los principales retos en la gestión de las personas

- Conseguir personas que encajen perfectamente con el propósito de la organización y estilo de realizar las cosas de la organización, que se adapten adecuadamente al modo de ser y hacer de la organización (cultura).
- Saber organizar el trabajo con los métodos efectivos y facilitar los medios, recursos y el entrenamiento a fin de alcanzar productividad.

- Crear un ambiente atractivo y agradable para los empleados y ejecutivos de modo de satisfacer sus necesidades. El trabajo debe ser algo que se pueda hacer con gusto y con pasión.
- Desarrollar el talento y capacidades de cada trabajador y ejecutivo. Cada uno ha de ser: diestro en su labor técnica; observador y analítico para mejorar continuamente su performance con los demás, con lógica y creatividad; reflexivo y comprometido con unos principios y valores para crecer como persona humana en cada situación y circunstancia.

#### **2.1.11 Diseño del servicio de calidad**

- a) Accesibilidad
- b) Áreas de atención
- c) Rotulación
- d) Recursos humanos
- e) Horario

#### **2.2. PLAN DE MEJORA**

Un plan de mejora es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y trabajar en soluciones determinando un conjunto de medidas de cambio que tomará la organización para mejorar su rendimiento. Las medidas del plan deben estar alineados a los objetivos de la empresa y deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos.

Para que sea eficaz, un plan de mejora requiere ciertas condiciones previas:

- El convencimiento de que la mejora es posible
- El control de actitudes derrotistas
- La ausencia de planteamientos justificativos
- El liderazgo del equipo directivo
- La implicación de todo el personal dentro de la empresa
- La comprensión del sentido que tiene plantearse mejoras

Para generar un plan de mejora que vaya de acorde a las necesidades de la empresa, es necesario involucrar a todo el personal que participe en el proceso de creación del producto u otorgamiento del servicio, de esta forma se podrá identificar todos los elementos, situaciones y/o problemas que presenta la empresa. Finalmente, el planteamiento de la solución generará estrategias generales que permitan definir el rumbo que tomará la empresa y la forma en que solucionará los problemas.

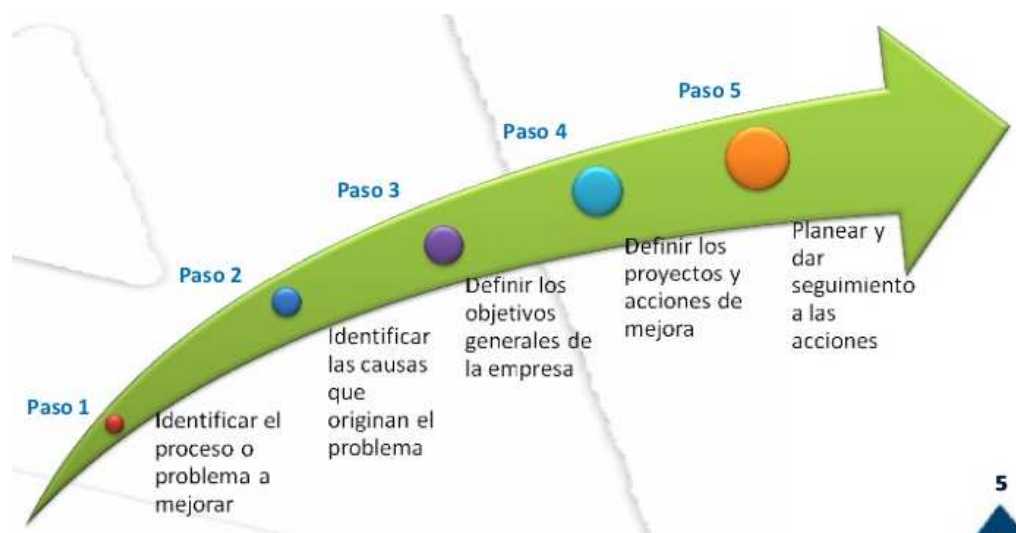
Las estrategias nos permitirán:

- 1) Contar con procesos más competitivos y eficaces
- 2) Tener mayor control del seguimiento de las acciones que se van a emplear para corregir los problemas que se presentan en los procesos
- 3) Conocer las causas que ocasionan los problemas y encontrar su posible solución
- 4) Decidir los puntos prioritarios y la estrategia que se debe seguir



- 5) Determinar en un plan las acciones a realizar en un futuro, al igual que la manera en que se controlará y se dará el seguimiento
- 6) Aumentar la eficacia y la eficiencia de la empresa

### Pasos para la elaboración de un Plan de Mejora



Hacer lo mismo, de la misma forma, no tiene por qué producir cambios de mejora, pero incluso no se tiene la certeza de que incorporando ciertas medidas y llevando a efecto las acciones previstas se vayan a alcanzar los objetivos previstos. Hace falta llevarlas a la práctica y comprobar su efecto.

En general todas las acciones de mejora se pueden resumir en tres modalidades:

- Dedicar más tiempo al aprendizaje de algún aspecto.
- Hacer lo que se viene haciendo, pero de forma diferente: cambio de actitudes, de enfoques, de metodología, de evaluación, etc.

- Reforzar algún aprendizaje enfatizando entre todos lo mismo (coordinación)

Como toda hipótesis de trabajo debe verificarse en la realidad. Por ello, es necesario que el plan de mejora incluya indicadores relevantes que permitan hacer un seguimiento y valorar la eficacia de las medidas que se van tomando.

En bastantes planes de mejora se constata una buena definición del problema y de las líneas que debe seguir el centro para conseguir mejores resultados. Esto es un punto muy importante, pero no es suficiente para tener un buen plan de mejora: estos principios o líneas de mejora deben concretarse en acciones concretas que comprometen a las personas implicadas. Se puede usar este cuadro como ejemplo:

Líneas de mejora /Objetivos	Acciones	Implicados

La especificación de las líneas en acciones de mejora supone expresar qué se va a hacer, quién lo va a realizar y cuando se hará.

- ¿Qué se va a hacer en concreto?
- ¿Quién lo va a realizar?
- ¿Cuándo se hará?

En los planes de mejora analizados, aquellos que están bien diseñados incorporan esta información, aunque utilicen formatos diferentes expresan información relevante, clara y concreta.

Muchas veces se piensa que introducir una innovación supone potenciar grandes cambios en la forma de enseñar y que se requiere del asesoramiento de expertos para llevarla a la práctica. Sin embargo, la experiencia dice que pequeños cambios llevados a la práctica con constancia y compromiso del personal consiguen grandes resultados. Intensificar el trabajo sobre un aspecto determinado del área, evaluar de forma diferente, acordar todo el equipo unas pautas comunes y llevarlas a la práctica, son acciones eficaces y sencillas. En otras ocasiones la complejidad del problema aconseja acometer acciones más complejas que pueden llevar a cambios organizativos importantes.

## **CAPITULO 3**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **3.1. Información general de la organización**

##### **3.1.1. Breve historia**

El Centro Odontológico Especializado Tejada (TEJADA COE), se inicia como un consultorio dental en el año 1980, fue fundado por la Directora C.D. Carmen Tejada Guillén. El progresivo incremento de la demanda del turismo salud en la ciudad de Tacna, fue visto como una oportunidad de crecimiento. Poco a poco el consultorio dental se convirtió en un centro odontológico. En el año 2011 se crea Tejada Centro Odontológico Especializado. La organización cuenta con una moderna infraestructura, equipamiento de última generación y sobre todo con personal altamente calificado, con la Dirección de la C.D. Carmen Tejada Guillén, en la Gerencia General el señor Luis E. Chacón Tejada y la Administración del señor Carlos V. Chacón Tejada. Con mucho trabajo, sacrificio y tenacidad han logrado convertirse en el Centro Odontológico Especializado TEJADA, que es uno de los más prestigiosos del sur del país.

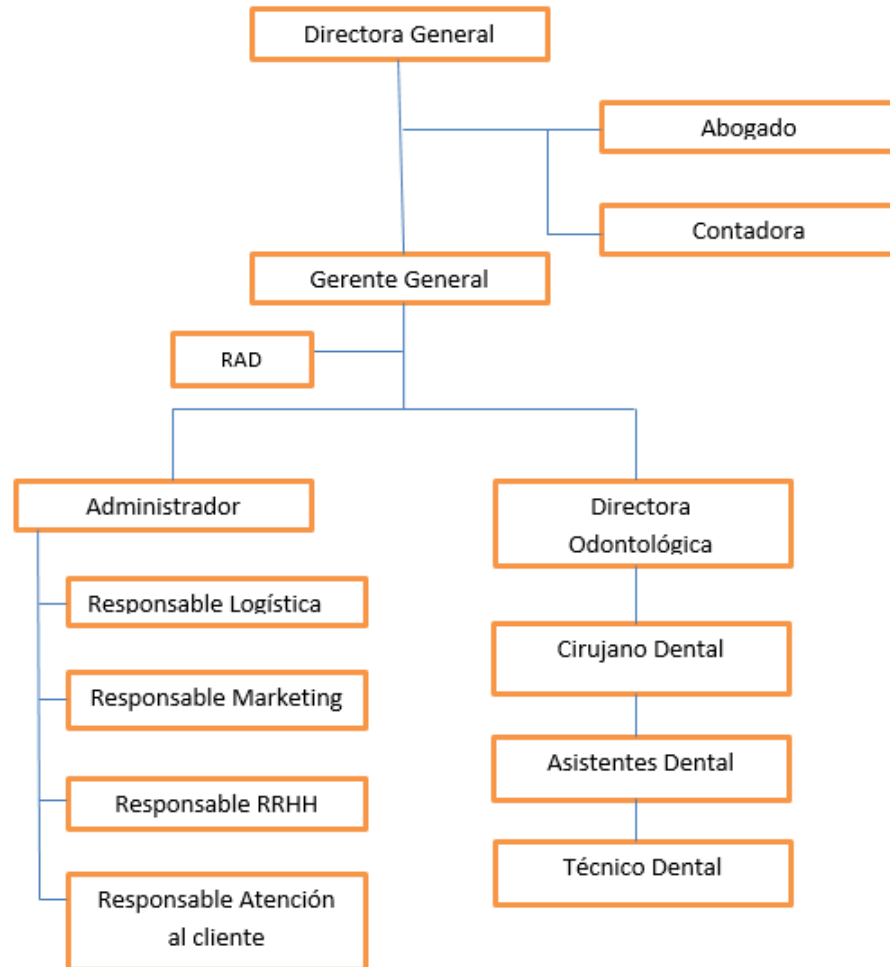
Con el fin de brindar mayor cobertura de servicios a sus pacientes de Perú y el norte de Chile, en el año 2014 inauguraron y ampliaron TEJADA COE, en el primer piso de la Av. Bolognesi N° 611. Hoy TEJADA COE cuenta con más de 40 trabajadores entre odontólogos, asistentes, técnicos y personal administrativo, su compromiso es de aceptar nuevos retos, contribuyendo con la salud odontológica de los pacientes y la comunidad.

### 3.1.2. Descripción de la Empresa

- Razón Social: Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L
- Ruc: 20532746923
- Dirección: Av. Bolognesi 611
- Actividad: Servicios Odontológicos
- Número de trabajadores:

<b>Personal</b>	<b>Número de personas</b>
Odontólogos	13
Técnicos Dentales	4
Asistentes dentales	10
Atención al Cliente	4
Marketing	4
Administrativos	4

### 3.1.3. Organigrama



### 3.1.4. Misión

Nuestra misión es brindar servicios odontológicos especializados de calidad apoyados en un competente, articulado y comprometido equipo humano y el uso de tecnología de punta que permite a nuestros pacientes, disfrutar de una grata, segura y eficaz experiencia.

### **3.1.5. Visión**

Ser considerados como un Modelo de Práctica Dental innovador, descentralizado y en crecimiento, que ofrece servicios odontológicos especializados de calidad con calidez, solida organización, finanzas fuertes y un equipo humano competente y comprometido.

### **3.1.6. Política de calidad.**

“En TEJADA COE, brindamos servicios odontológicos especializados de calidad apoyados en un competente, articulado y comprometido equipo humano mediante el uso de tecnología de punta. Nos comprometemos a incrementar la satisfacción del cliente permitiéndole disfrutar de una grata, segura y eficaz experiencia mediante el cumplimiento de sus requisitos y la mejora continua de nuestros procesos”.

### **3.1.7. Valores.**

Los valores de TEJADA COE son:

- Comportamiento ético
- Calidad de servicio
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Profesionalismo

## 3.1.8. Tratamientos

Tratamiento	
<b>Examen Inicial</b>	
<b>Radiografía Periapical</b>	
<b>Profilaxis</b>	
<b>Flúorización</b>	
<b>Limpieza y blanqueamiento</b>	
<b>Periodoncia</b>	destartaje ( limpieza superficial)
	Gingivitis (Raspaje + curetaje de bolsa)
	Cirugía Periodontal
<b>Resinas</b>	Simples
	Complejas
	Sellantes
<b>Carillas</b>	
<b>Exodoncias</b>	Simples
	Complejas
<b>Endodoncias</b>	Unirradiculares
	Multiradiculares
<b>Reconstrucciones</b>	
<b>Prótesis Fija</b>	Perno Muñon (Fibra de vidrio)
	Perno Colado
	Corona de Ivocron
	Incrustacion de Ivocron
	Corona de porcelana
	Incrustación Porcelana
<b>Prótesis Removibles</b>	Total-Superior e inferior (Ivocrom)
	PPR Metálica
	PPR Acrílica
<b>Implantes</b>	Cirugía y Rehabilitación por pieza (Americano)
	Cirugía y Rehabilitación por pieza (Americano - Coreano)
	Prótesis sobre implantes
	Regeneración Osea
<b>Tratamiento de Ortodoncia</b>	
Convencional	Total
simple	Inicial
complejo	Total
Autoligantes	Total
Estéticos	
Porcelana	Total
*Ortopedia	Total



### 3.2. Diagnóstico Organizacional

#### 3.2.1. Análisis FODA

Factores internos	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia</li> <li>• Profesionales especialistas en cada área</li> <li>• Amplia Infraestructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal clima laboral</li> <li>• Falta de liquidez</li> <li>• Falta de capacitación en atención al cliente</li> </ul>
Factores Externos	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona de frontera</li> <li>• Crecimiento del turismo médico-odontológico en Tacna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocado a mercado chileno</li> <li>• Zona sísmica</li> <li>• Competencia desleal</li> </ul>

### 3.3. Análisis crítico referencial

A pesar de que la clínica Tejada cuenta con años en el mercado, solo en los últimos cinco ha tenido una gran expansión. Con la obtención de nuevos mercados, la ampliación de su infraestructura y equipos de tecnología de punta, ha desarrollado su potencial operativo, sin considerar otros factores importantes para el desarrollo del servicio odontológico a nivel clínica. Lo que ha llevado a un desorden administrativo generando endeudamiento, falta de liquidez, una logística deficiente, mal clima laboral, como consecuencia de las decisiones tomadas en la alta dirección. El mayor valor que tiene la clínica es la marca, la clínica tiene todo el potencial para convertirse en la mejor clínica de Tacna, tanto para los pacientes como ejemplo de empresa de servicios odontológicos.

## **CAPITULO 4**

### **DESARROLLO DEL TEMA**

#### **4.1. Identificación del área o variable a mejorar**

Tejada COE no cuenta con un protocolo de atención al cliente debidamente establecido para el desarrollo del servicio al cliente de acuerdo a las políticas de servicio que la empresa desea proyectar.

Se ha establecido el ciclo de servicio mediante la identificación de los momentos críticos de la verdad y con esto se ha identificado todas las áreas involucradas en el servicio al cliente que se deben mejorar.

Ciclo de servicio en el centro odontológico Tejada:

- Atención al cliente vía telefónica
- Atención al cliente vía e-mail
- Recepción
- Sala de espera
- Consulta Odontológica
- Atención Odontológica
- Asistencia Técnica Dental
- Radiología
- Facturación
- Cobranza
- Servicio postventa (Seguimiento al paciente)

## **4.2. Diagnóstico**

### **4.2.1. Entrevista**

Con respecto a la entrevista realizada a la C.D. Carmen Tejada fundadora, directora odontológica y miembro principal de la alta dirección de la clínica Tejada podemos concluir:

- La alta dirección es consciente de la importancia del servicio al cliente dentro de la clínica, de impartir un servicio de calidad y de tener métodos para la evaluación del servicio. Sin embargo, no han establecido correctamente sus protocolos de servicio al cliente dado que no entienden correctamente los conceptos y temas relacionados con este. Relacionan el servicio al cliente en gran medida con el trabajo que se realiza en recepción y no de manera integral a lo largo de todo el ciclo del servicio.
- No define claramente la calidad en el servicio pero nos dice que la calidad debe manifestarse en el logro de aspectos como: la recuperación de la salud bucal, estética, comodidad y confort y las emociones del paciente.
- La empresa ha establecido su política de calidad pero desconoce como el personal ejerce la política de calidad desde sus funciones.
- Tienen un concepto erróneo de los momentos de la verdad en el servicio al cliente, relacionándolo directamente con la honestidad.
- La clínica no ha recibido capacitaciones de servicio al cliente, ni existe un programa de capacitaciones. No se realizan evaluaciones para controlar el servicio al cliente y existe un formato para el registro de

quejas y sugerencias pero no hay un procedimiento para el tratamiento de estas.

- Relaciona el compromiso del personal con la estadía de ellos en la clínica.
- La alta dirección busca en su servicio al cliente disciplina, orden, exigencia, control en áreas crear mejores hábitos.

Finalmente, el área de servicio al cliente esta subestimada por la alta dirección, no hay un interés real por mejorar las habilidades del personal con respecto al servicio al cliente. No se utilizan correctamente las encuestas de satisfacción al cliente interno y externo, y si bien existe un procedimiento para el tratamiento de quejas y sugerencias, no se aplica. La alta dirección justifica el compromiso del personal porque a pesar de tener sus diferencias no se han retirado de la empresa pero no rescata ninguna acción del personal que demuestre su compromiso real con el servicio al cliente, y a pesar de no promover la cultura organizacional orientada al servicio, exige disciplina, orden y control.

#### **4.2.2. Observación**

##### **a) Atención al cliente vía telefónica:**

No se tiene un protocolo para recepcionar las llamadas, en ocasiones solo se agenda sin saber cuál es el problema del paciente, es así que llegan con un odontólogo agendado equivocado, y el tiempo de espera se hace un poco más largo y tedioso.

##### **b) Atención al cliente vía e-mail:**

Existe una persona encargada de responderlos correos, esta persona realiza sus funciones dentro de la clínica. No existe un protocolo establecido, no tiene reemplazo.

**c) Recepción:**

Al momento del ingreso de los pacientes a la clínica el primer contacto que tienen es con el personal de seguridad, quien además saluda y se despide cordialmente, además les abre la puerta. Las recepcionistas saludan cordialmente permanecen sentadas y le toman los datos. Hay veces en las que contestan llamadas personales delante del paciente.

**d) Sala de Espera:**

Una recepcionista se encuentra encargada totalmente de esta área, para evitar la espera y la demora de los pacientes; pero a veces se le puede escapar de las manos el tiempo, debido al problema que mencionamos en “Atención al cliente vía telefónica”, o quizás a veces porque algunos pacientes no vienen a la hora de su cita programada, es así que se juntan pacientes y se genera la incomodidad de los mismos.

**e) Consulta odontológica:**

El paciente es llamado por la asistente y trasladado a la unidad, el doctor a veces se demora en salir y atender al paciente, a veces saluda cordial y no todas las veces se le nota interesado. Luego de la revisión le hace los presupuestos

**f) Atención odontológica:**

El odontólogo trabaja de acuerdo al presupuesto elegido, en ocasiones contestan llamadas o es interrumpido por las recepcionistas, aun viendo

que está ocupado. Odontólogo y asistente a veces conversan de otros temas.

**g) Asistencia técnica dental:**

Los odontólogos al momento de trabajar requieren el apoyo de los técnicos dentales. Se observan problemas con el trato de los pacientes.

**h) Facturación:**

Las recepcionistas son las encargadas de emitir boletas y facturas, a veces no tienen claro cuánto es lo que hay que cobrar.

### 4.2.3. Encuesta cliente interno

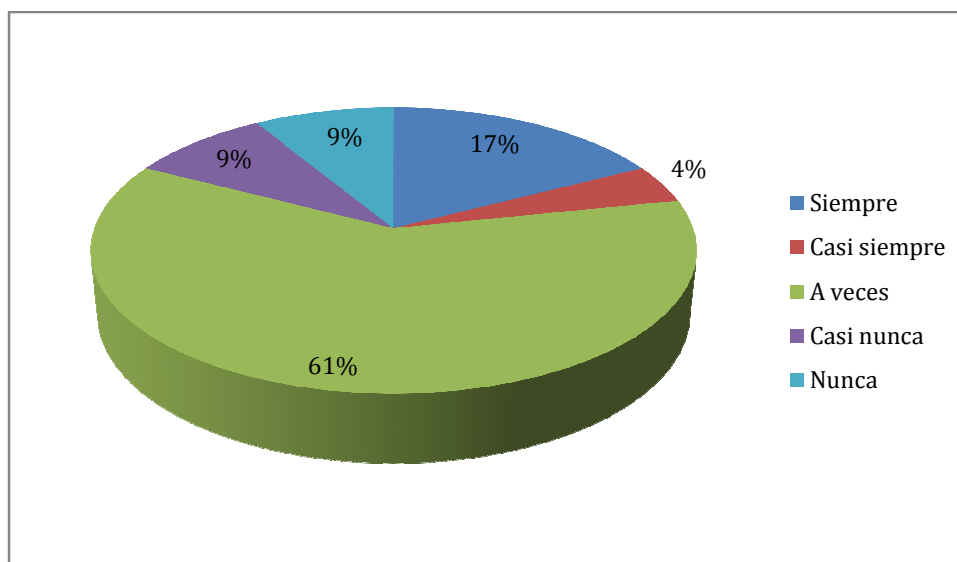
#### 1) La alta dirección promueve políticas de servicio al cliente

Tabla 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	17.39%
Casi siempre	1	4.35%
A veces	14	60.87%
Casi nunca	2	8.70%
Nunca	2	8.70%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente. Investigación de campo, Mayo 2016

Gráfico 1



Como podemos observar el 61% del personal de la clínica contestaron que la alta dirección “a veces” promueve políticas de servicio al cliente.

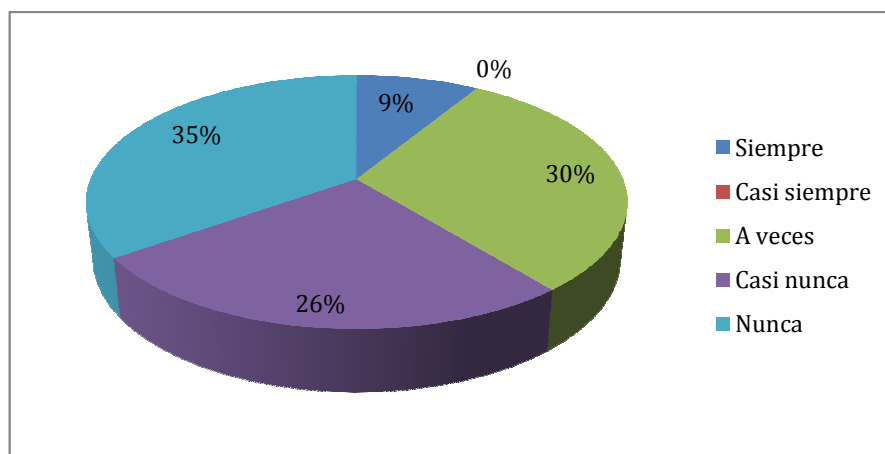
## 2) Recibe capacitaciones, charlas u otros sobre servicio al cliente

Tabla 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	8.70%
Casi siempre	0	0.00%
A veces	7	30.43%
Casi nunca	6	26.09%
Nunca	8	34.78%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente. Investigación de campo, Mayo 2016

Grafico 2



La mayoría del personal nunca ha recibido una capacitación en servicio al cliente, casi nunca 26% y 35% a veces.



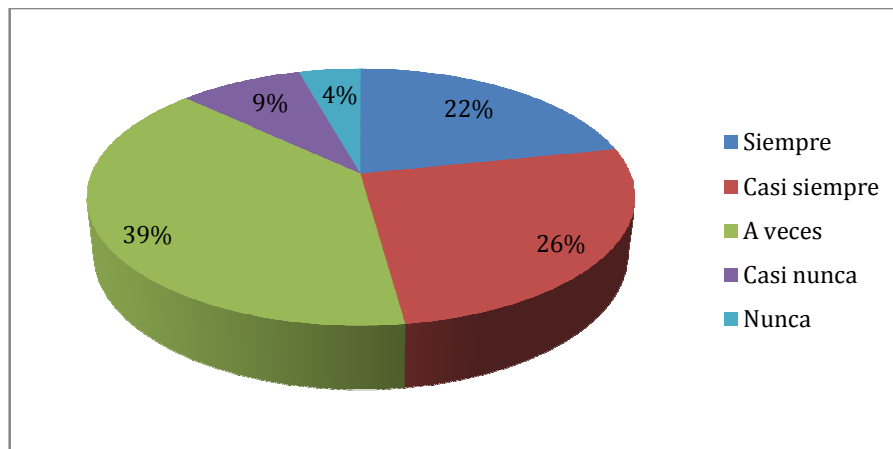
- 3) El personal de la clínica está pendiente de identificar las necesidades y aclarar las dudas de los pacientes

Tabla 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	21.74%
Casi siempre	6	26.09%
A veces	9	39.13%
Casi nunca	2	8.70%
Nunca	1	4.35%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente. Investigación de campo, Mayo 2016

Grafico 3



Casi 40% del personal “A veces” está pendiente del paciente, 26% “Casi siempre” y 22% “Siempre”.

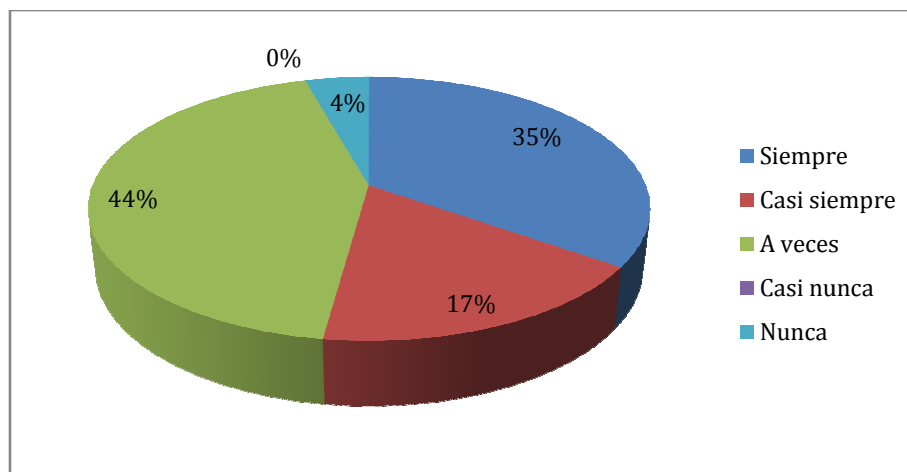
- 4) El personal del centro odontológico realiza un eficiente trabajo en equipo para ofrecer un buen servicio al cliente

Tabla 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	34.78%
Casi siempre	4	17.39%
A veces	10	43.48%
Casi nunca	0	0.00%
Nunca	1	4.35%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente. Investigación de campo, Mayo 2016

Grafico 4



Como nos muestra el gráfico casi el 50% del personal siente que “a veces” trabaja en equipo

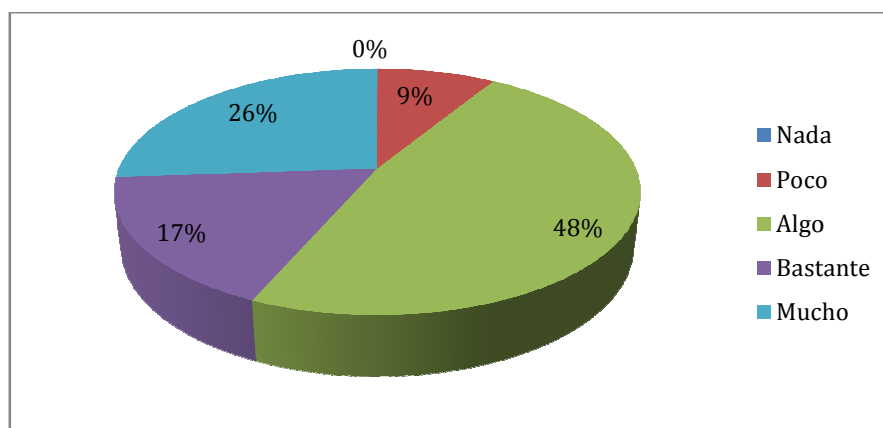
- 5) Se siente Ud. identificado con la visión, misión, valores, y política de calidad de la clínica

Tabla 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0.00%
Poco	2	8.70%
Algo	11	47.83%
Bastante	4	17.39%
Mucho	6	26.09%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente. Investigación de campo, Mayo 2016

Grafico 5



La mitad del personal se siente “Algo” identificado con la visión, misión, valores, y política de calidad de la clínica.

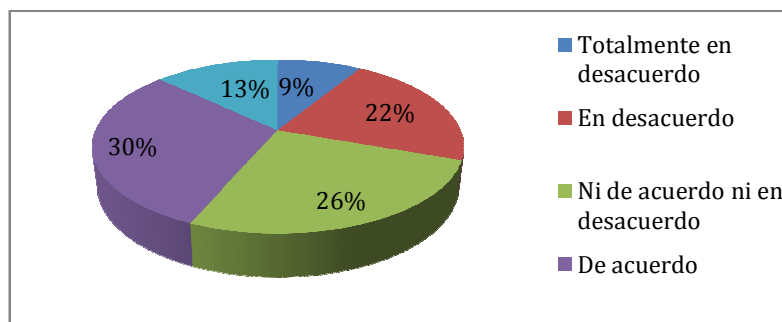
- 6) El personal de la clínica conoce la información necesaria sobre sus prácticas y protocolos de atención al cliente

Tabla 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	8.70%
En desacuerdo	5	21.74%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	26.09%
De acuerdo	7	30.43%
Totalmente de acuerdo	3	13.04%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente. Investigación de campo, Mayo 2016

Gráfico 6



Un 30% está “Acuerdo” con que conocen las prácticas y protocolos, de acuerdo ni en desacuerdo” y 22% “en desacuerdo”.

ERROR: undefined  
OFFENDING COMMAND: du

STACK:

/DeviceGray