

**AUTOR**

JAIME ZÁRATE AGUILAR

**EDITORA**

MARIEL VILLANUEVA PERALES

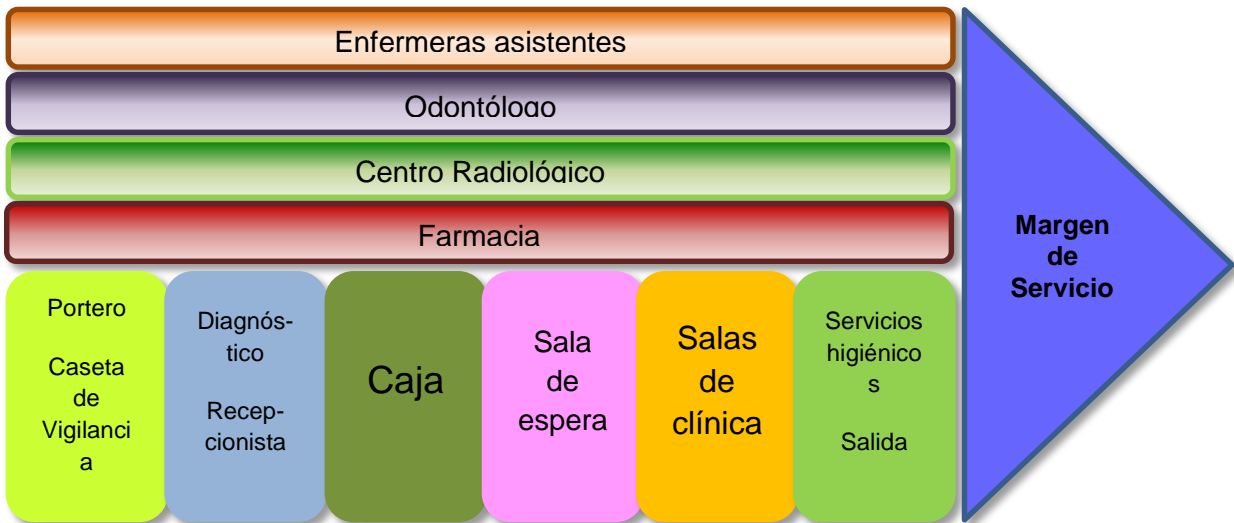
**AÑO**

2013

## REALIDAD PROBLEMÁTICA

En la actualidad la Clínica Especializada en Odontología la Buena Sonrisa no cuenta con una infraestructura acorde con su necesidad actual debido al crecimiento sostenido que ha venido teniendo. Se encuentra en proyecto la construcción de un nuevo local que mejore el servicio en la clínica. Se observa también que la clínica no cuenta con una estructura y organización que permita lograr la mayor calidad de atención de los servicios que se brinda. Es importante anotar que los servicios de salud no pueden tener opciones de calidad, deben ser óptimos al 100%.

El siguiente grafico visualiza la cadena de valor del servicio actual de la clínica.



Los motivos de quejas identificados por el área de supervisión de la clínica, donde se recibe todas las quejas de los pacientes son:

### DEMORA EN ATENCIÓN DE LA CITAS

Ya que los pacientes en algunas oportunidades tienen que esperar un tiempo indeterminado para ser atendidos, demora que se ocasiona por diversos factores, doctores atendiendo a otro paciente, el paciente llega tarde a la cita, estos dos aspectos generan principalmente el retraso en la cadena de atenciones.

### DEMORA EN LOS TRÁMITES DE ADMISIÓN DE LOS PACIENTES

Que acuden por primera vez a la clínica ya que tienen que pasar por evaluaciones médicas, evaluaciones dentales preliminares y exámenes complementarios. Luego son derivados al área de especialidad de acuerdo a las necesidades y recién confeccionar la historia clínica, para después de los diagnósticos hacer el plan de tratamiento e iniciar los procedimientos que requieran los pacientes.

### DEMORA EN LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE LA CLÍNICA

Como el laboratorio de prótesis, lo que retrasa los procesos de confección de prótesis, específicamente en los meses de octubre, noviembre y diciembre donde hay una mayor demanda, por la cantidad de trabajos que el laboratorio recibe.

### INFORMACIÓN DEFICIENTE A LOS PACIENTES

Cuando el paciente llega a las especialidades la persona encargada solo le informa al paciente lo concerniente a su problema de especialidad, pero generalmente en odontología los tratamientos involucran varias especialidades al mismo tiempo. Por lo que muchas veces el paciente no recibe información completa e integral.

Error en los pagos de los tratamientos, generalmente sucede esto cuando no se ha realizado un buen diagnóstico, por lo que el tratamiento pagado no corresponde a la necesidad del paciente trayendo como consecuencia demora en la atención ya que hay que solicitar mediante un documento al Director General de la clínica la autorización del cambio de tratamiento.

A continuación se presenta el siguiente cuadro donde se señala el incremento de pacientes en la Clínica desde el año 2005 al 2010, así como también el número de atenciones, el número de pacientes que habían sido atendidos con anterioridad y retornan buscando atención nuevamente.

Descripción	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Lo que va del año 2010 (Agosto)
Apertura de Historias Clínicas (Pacientes nuevos)	5871	6935	6287	7023	8713	6984
Número de atenciones por año	74312	91830	82834	98527	113973	10126
Retorno de pacientes	216	291	395	471	623	420

El cuadro siguiente nos muestra las atenciones aproximadas por día, las demoras en las atenciones, el número de dentistas que atienden por día y número de atención de los mismos en sus turnos correspondientes.

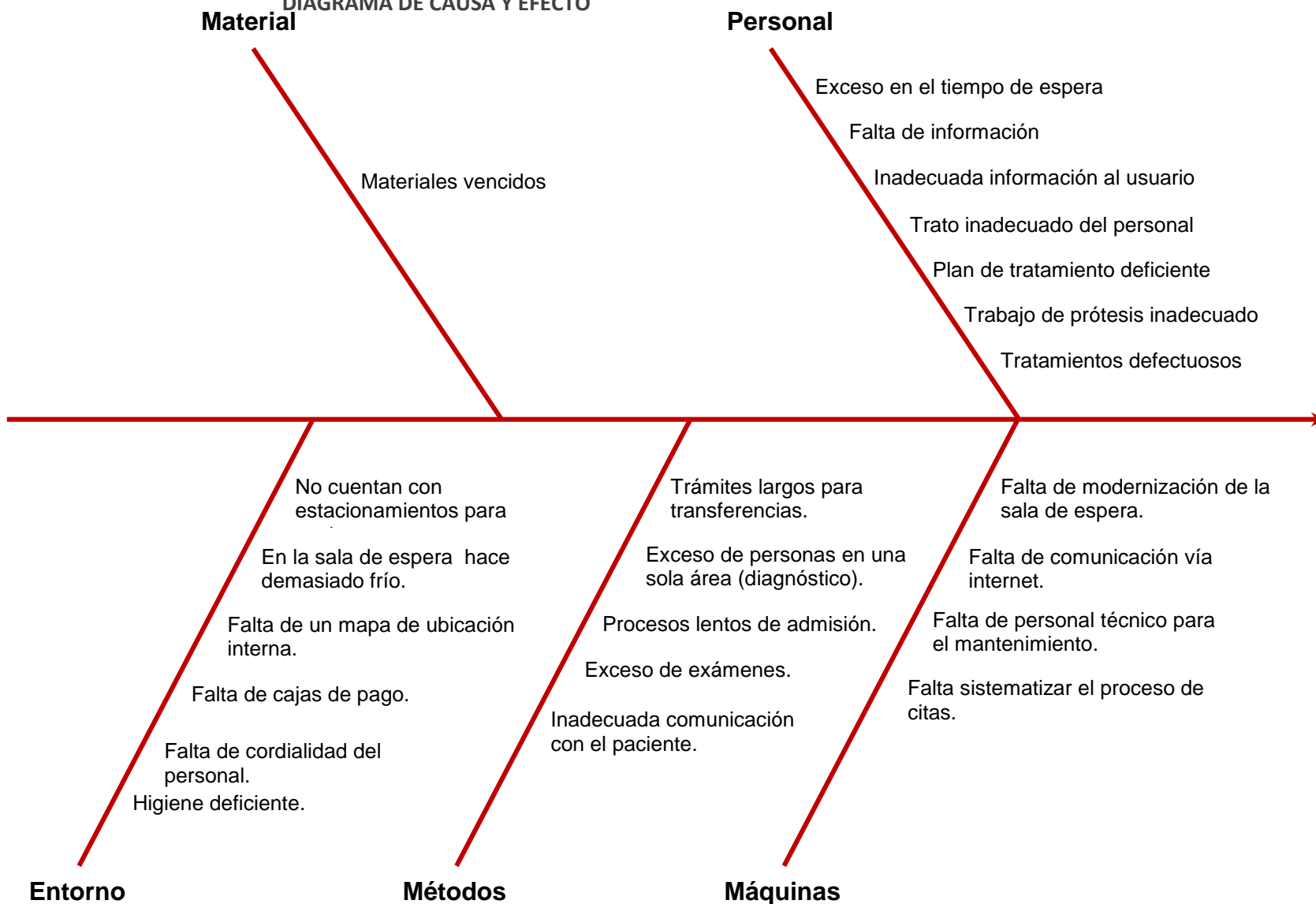
Número de atención de pacientes por día en pre-grado aprox.	300
Número de atención de pacientes por día en post-grado aprox.	50
Demora en la admisión del paciente que asiste por primera vez a la clínica aprox.	1.30 min.



Tiempo en la atención por paciente en tiempo aprox.	1.30 min.
Número de atenciones por dentista por día aproximadamente.	2.37
Número de dentistas que brindan la atención en el por turno.	80
Tiempo aprox. que demora en esperar el paciente para ser atendido.	30 min.

Se confecciono un diagrama causa efecto para visualizar y facilitar la identificación de los problemas.

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO



## MARKETING DE SERVICIOS

En los últimos años el estudio de la satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios de salud se ha convertido en un instrumento de valor creciente. El hecho de que se acepte que la satisfacción del paciente es un resultado importante del trabajo realizado por los profesionales justifica que esta se haya incorporado como una medida de calidad.

En muchos ámbitos existe el convencimiento de que son los usuarios quienes pueden monitorear y finalmente juzgar la calidad de un servicio, aportando a los gestores de las clínicas u hospitales información de primera mano sobre determinados aspectos que no es posible obtener por otros medios ya que la percepción del usuario habla de la claridad del servicio conjugando al mismo tiempo sus necesidades y expectativas. Por último medir la satisfacción de los usuarios de los servicios de salud es de suma importancia porque está demostrado que un paciente satisfecho se muestra más predispuesto a seguir las recomendaciones médicas y terapéuticas y por tanto a mejorar su salud.

Una de las formas más habituales de participación de los usuarios en la evaluación de un servicio de salud se consigue mediante el desarrollo de instrumentos de acopio de información, como las encuestas de nivel de satisfacción. Estas permiten que los usuarios valoren tanto el servicio recibido como mucho de sus componentes o características concretas. Los datos obtenidos se pueden analizar y sistematizar, identificando los elementos o negativos valorados por los usuarios, lo cual es de gran utilidad para la evaluación en general de las políticas de salud y los servicios que a través de ellas se ponen en marcha.

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE SATISFACER A LOS CLIENTES?

Existe una razón básica y fundamental: los clientes son el único activo real y auténtico que posee cualquier empresa. Los especialistas nos recuerdan que este concepto o enunciado tiene toda la lógica del mundo: sus productos o servicios pueden cambiar, pueden operar solo con una persona o carecer de tecnología o finalmente de recursos económicos pero, con toda seguridad, si se retiene a los clientes seguirá siendo un negocio viable; sin ellos dejará de serlo.

### EL VALOR PERCIBIDO DEL CLIENTE

La calidad en la atención es un concepto que depende de la característica de los pacientes, varía con la edad, el sexo, el nivel educativo y socioeconómico y los cambios de los estados de salud y además de las características de los pacientes influyen en la actitud de los profesionales de forma que esto repercute a su vez en el de satisfacción del usuario.

En la actualidad los consumidores tienen una educación y un acceso a la información sin precedentes y cuentan con herramientas para comprobar lo que dicen las empresas y buscar mejores alternativas.

La propuesta de valor está formada por un conjunto de beneficios que una empresa promete entregar y no solo por el posicionamiento de la oferta. Fundamentalmente la propuesta de valor es una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de la oferta del mercado, que incluye todas las experiencias que tendrá el cliente al intentar obtener y utilizar la oferta.

Para determinar la satisfacción de los pacientes que asisten buscando atención en la Clínica Odontológica, La buena sonrisa, hemos creído indispensable realizar el análisis de la cadena de valor, identificando las actividades en los procesos que se vienen empleando en el desarrollo de las atenciones y la relación del mismo con la satisfacción de los pacientes. El personal administrativo tiene carácter importante en la relación con la satisfacción de los pacientes ya que son ellos los que tienen el primer contacto con los mismos y los que van a generar la primera impresión de manera positiva o negativa.

### CADENA DE VALOR

Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por el al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando Identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que están aportan.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica a lo que Porter llama cadena de valor genérica.

De acuerdo a Porter, una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- a) Las actividades primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- b) Las actividades de apoyo a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, la de compra de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación, las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general)
- c) El Margen que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

## RESULTADOS ENCUESTA USUARIO EXTERNO CLINICA ODONTOLOGICA

### MOTIVOS DE INSATISFACCIÓN

<b>DIAGNÓSTICO TRATAMIENTO</b>	<b>Y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Problemas en el diagnóstico o en el tratamiento.</li> <li>➤ Resultados adversos o inesperados.</li> <li>➤ Competencia profesional juzgada insuficiente.</li> </ul>
------------------------------------	----------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Demoras en Admisión o retrasos.</li> <li>➤ Injustificados de las pruebas diagnósticas.</li> <li>➤ Sensación de que no se progresa.</li> </ul>
<b>COMUNICACIÓN MÉDICO-PACIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inadecuada información o ausencia de la misma.</li> <li>➤ Informaciones incongruentes por parte de varios profesionales.</li> <li>➤ No respetar la confidencialidad o intimidad del paciente.</li> </ul>
<b>RELACIÓN MÉDICO-PACIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de cortesía o trato rudo.</li> <li>➤ Percepción de maltrato por parte del paciente.</li> </ul>
<b>ACCESIBILIDAD Y DISPONIBILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dificultades de accesibilidad al alumno operador.</li> <li>➤ Demoras o dificultades para obtener cita</li> <li>➤ Cambios injustificados de cita.</li> <li>➤ No atender las llamadas del paciente.</li> <li>➤ No mantener la continuidad del cuidado.</li> </ul>

### ANÁLISIS MULTIVARIADO O DE CRUCES

Se puede considerar que los clientes de la Clínica son jóvenes, mayormente mujeres y que usan sus servicios por recomendación de terceras personas.

Este es un punto fundamental ya que se aprecia una buena representante del servicio que hace que el servicio pueda crecer. Esto se corrobora por la información estadística de la Clínica la que indica que el número de pacientes crece a una velocidad del 12% en promedio por año y en lo que va del año 2010. Adicionalmente no se han registrado quejas que desvirtúen el servicio, punto adicional para la satisfacción.

Se considera que es importante estimular las quejas si se notara algún estado de insatisfacción ya que será la única forma de conocerlas y darles una solución lo más adecuada posible.

Por tratarse de un servicio que es considerado como bueno para los clientes de la Clínica, la acción debe ser el continuar manteniendo aquellas razones que producen la satisfacción.

Las respuestas consideradas como “mi elección” se puede interpretar por la imagen o percepción que tienen los clientes, factor que estaría avalando la intervención igualmente de terceras personas, en este caso el boca a boca positivo.

La labor de comunicación debe dirigirse al segmento joven informando y persuadiendo para la detección precoz de problemas bucales; este es un segmento que hay que enfocar por su capacidad de respuesta y lo más importante captarlo, retenerlo y en un largo plazo lograr su fidelización.

La Clínica debe buscar el acercamiento a su público objetivo para lo cual se deben establecer planes de visitas a instituciones de la zona, por ejemplo, colegios para dar a conocer las necesidades del diagnóstico precoz de la salud bucal.

Si bien los motivos de consulta se refieren a servicios de diagnóstico y curaciones somos de la opinión que el crecimiento de la Clínica debería centrarse además en servicios de mayor complejidad; esto traería una imagen de mayor especialización a la vez que se lograrían mayores beneficios económicos. Esta especialización debería tratarse en la estrategia de comunicación del servicio o institucional que en un mercado de los servicios médicos deben darse.

Tratándose de un servicio de alta sensibilidad la Clínica realiza un buen trabajo de comunicaciones a los pacientes; estos se sienten bien con las explicaciones correspondientes sobre qué tipo de servicio requiere e ingresa al servicio con más confianza. Estas explicaciones dadas en forma fácil a los clientes son adecuadas a cada una de ellos y de acuerdo a la versión de los prestadores del servicio el manejo de la percepción es fundamental para lograr adaptarse al tipo de cliente de que se trata. Esto es uno de los factores que avalan el denominado “buen servicio” que aducen los pacientes.

Un punto clave para el servicio se refiere a la admisión del paciente; se considera que este es considerado como sencillo y no tiene visos de engorroso; esto alivia la tensión del paciente ya que lo que desea es una pronta solución a sus necesidades de salud.

Tantos hombres como mujeres opinan que el servicio que presta la Clínica es bueno; se interpreta este resultado como la resultante del trabajo que se realiza en cada de las partes de la cadena de valor del servicio; aparentemente no existen problemas para que el servicio no se transmita en forma fluida a través del canal cliente-prestatario. Los tiempos de demora son considerados dentro de la institución como normales desde el punto de vista estadístico; sin embargo, de acuerdo a la versión de la parte administrativa de la Clínica se trabaja para lograr reducir este tiempo promedio a 30 minutos.

El tiempo promedio total desde que ingresa hasta que finaliza el servicio es aproximadamente de 1 hora para servicios de diagnóstico y más de una hora para trabajos en el servicio de otra índole. Tanto las personas hombres y mujeres y en los diferentes tramos de edad se encuentran conformes con el tiempo que dura la atención.

Todos los entrevistados se encuentran conformes con la infraestructura del establecimiento; destacan la comodidad, limpieza y el aseo factores determinantes para este tipo de servicio ya que las partes sensoriales devienen en una buena percepción del servicio. La señalización es considerada como buena lo que alivia los tiempos de pérdida o demora en solucionar el problema de los clientes.

El trato del personal hacia el paciente es considerado es mayor porcentaje como bueno; no se encontró mayor distinción entre los profesionales odontólogos y practicantes de odontología; sin embargo, estos difieren del personal administrativo que interviene en el servicio donde se mezclan personas de diferente actividad tales como: en los servicios complementarios (radiología, farmacia, proveeduría, laboratorio de análisis clínicos, etc.) recepcionistas, personal de seguridad, personal de apoyo de mantenimiento; esto estaría demostrando una aparente inadecuada selección de personal en el rubro de asistencia del servicio.





La mayoría de los entrevistados sienten o perciben que sus problemas de salud fueron resueltos; a esto hay que agregarle que la decisión de buscar el servicio de la clínica se debe a la calidad de los servicios que brinda con un costo bajo. Esto es una resultante de las acciones de cada uno de las partes de la cadena de valor del servicio.

De manera general los clientes hombres y mujeres de la clínica son considerados como jóvenes, de una posición de instrucción y de diferentes actividades personales; consideran que el nivel de satisfacción se encuentra entre “satisfecho” y “muy satisfecho”.

Aún los clientes que aducen venir por primera vez a los servicios consideran que este es bueno, a la vez que se sienten muy satisfechos con el servicio recibido; esta es una resultante a ser tratada de manera prioritaria ya que se estima que la clínica ha iniciado un trabajo de capacitación y retención de sus clientes con el objetivo de llegar a la fidelización en el largo plazo. La evidencia es el deseo de estos clientes de seguir usando los servicios que proporcionan la clínica.

## ACTIVIDADES

1. Usted cree que es posible encontrar la combinación económica perfecta de precio/ calidad en la Clínica?
2. Que aspectos centrales debe mejorar?
3. Porque el marketing de servicios es mucho más complejo que el marketing de productos?
4. Porque es importante la cadena de valor en una empresa?