



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

**CARRERA: INGENIERÍA EN MARKETING**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN MARKETING**

**TEMA:**

ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT, MATRIZ RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016-2017.

**AUTORA:**

**PATRICIA NATALY BARRENO GAVILANES**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Barreno Gavilanes Patricia Nataly, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

ING. SONIA ENRIQUETA GUADALUPE ARIAS  
DIRECTORA

---

ING. JAQUELINE CAROLINA SÁNCHEZ LUNAVICTORIA  
MIEMBRO

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Barreno Gavilanes Patricia Nataly, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 18 de julio de 2017.

Patricia Nataly Barreno Gavilanes  
C.C: 060478357-1

## **DEDICATORIA**

Con todo mi cariño y amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera culminar este proceso con éxito.

A Dios, por su infinita bondad y amor, por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida y darme la fortaleza necesaria para lograr uno de mis objetivos. A mis padres JUAN BARRENO y NARCISA GAVILANES, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan, por su apoyo incondicional y por su amor. A mis hermanos Franklin y Jonathan, por su compañía en todo momento.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero manifestar mi más profundo agradecimiento a todos quienes de manera directa o indirecta contribuyeron para la consecución de este nuevo logro en mi vida.

Expreso mi gratitud a la Ing. Sonia Guadalupe y a la Ing. Jacqueline Sánchez, quienes con su amplio conocimiento y generosa comprensión, dirigieron esta investigación.

También hago extensivo mi sincero agradecimiento al Dr. Bolívar Merino Montoya, Gerente General de ESTETICDENT S.A CIROI y a todo su personal, Angela, Marlene y Jacqueline, por el apoyo desinteresado y palabras de aliento brindadas en los momentos de dificultad.

Gracias.

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de cuadros .....	x
Índice de figuras.....	x
Índice de ilustraciones .....	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del problema .....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General .....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
2.2.1 Modelos de evaluación de la calidad del servicio .....	6
2.2.2 Definición de servicio y atención al cliente .....	13
2.2.3 Calidad de atención y calidad de servicio .....	13
2.2.4 Relación entre calidad y satisfacción .....	14
2.2.5 Elementos que conforman la satisfacción del cliente .....	14

2.2.6	Calidad .....	15
2.2.7	Servicio .....	16
2.3	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER .....	26
2.3.1	Idea a defender .....	26
2.4	VARIABLES .....	26
2.4.1	Variable independiente.....	26
2.4.2	Variable dependiente.....	26
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		27
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
3.1.1	Modalidad .....	27
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	27
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
3.3.1	Población.....	27
3.3.2	Muestra.....	29
3.3.3	Segmentación .....	30
3.3.3.1	Variables de orden geográfico.....	30
3.3.4	Perfil del Consumidor .....	32
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	32
3.4.1	Métodos.....	32
3.4.2	Técnicas.....	33
3.4.2.2	La entrevista.....	33
3.4.2.3	La encuesta .....	34
3.5	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	35
CAPÍTULO IV: PROPUESTA .....		47
4.1	TEMA .....	47
4.2	DATOS INFORMATIVOS DE LA ENTIDAD .....	47
4.2.1	Reseña Histórica de ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT “CIROP”.....	47
4.2.2	Cultura Organizacional .....	48
4.2.3	Estructura Organizacional.....	50
4.2.4	Análisis Situacional.....	52
4.2.5	Análisis FODA.....	54
4.2.6	Matriz de ANSOFF .....	57
4.2.7	Tasa de crecimiento.....	58
4.2.8	Proyecciones .....	59

4.2.9	Punto de equilibrio .....	60
4.2.10	Análisis de Costos del producto estrella "Diseño de Sonrisa" .....	61
4.2.11	Recopilación y levantamiento de la información.....	65
4.3	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	66
4.3.1	Objetivos: .....	66
4.3.2	Beneficios del Análisis.....	67
4.3.3	Mejoramiento continuo de la calidad del servicio .....	67
4.3.4	Calidad en el servicio .....	69
4.3.5	Satisfacción del cliente.....	70
4.4	ESTRATEGIAS.....	71
4.4.1	Estrategia I: .....	71
4.5	BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS. ....	71
4.5.1	Estrategia II: .....	75
4.6	PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	75
4.6.1	Estrategia III.....	80
4.7	DESARROLLO DE PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	80
4.8	PRESUPUESTO .....	84
	CONCLUSIONES .....	85
	RECOMENDACIONES.....	86
	BIBLIOGRAFIA .....	87
	ANEXOS .....	89



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones y atributos del SERVQUAL .....	9
Tabla 2: Población de estudio .....	28
Tabla 3: Variables geográficas .....	30
Tabla 4: Variables demográficas .....	31
Tabla 5: Variables psicográficas .....	31
Tabla 6: Perfil del consumidor.....	32
Tabla 7: Rango de edades .....	36
Tabla 8: Sexo de los pacientes .....	37
Tabla 9: Primera impresión sobre la atención .....	38
Tabla 10: Atención recibida, en cuanto a dudas y requerimientos .....	39
Tabla 11: ¿El personal está capacitado en atención al cliente? .....	40
Tabla 12: Tiempo que ha sido cliente de ESTETICDENT .....	41
Tabla 13: Relación calidad-precio del servicio.....	42
Tabla 14: Nivel de satisfacción.....	43
Tabla 15: Sugerencias de mejora .....	44
Tabla 16: ¿Recomendaría usted ESTETICDENT? .....	45
Tabla 17: Clientes internos .....	53
Tabla 18: Análisis FODA .....	54
Tabla 19: Cruce de Variables.....	55
Tabla 20: Fortalezas y Debilidades.....	56
Tabla 21: Oportunidades y Amenazas .....	57
Tabla 22: Matriz Producto-Mercado.....	58
Tabla 23: Proyecciones de ventas .....	59
Tabla 24: Materia prima .....	61
Tabla 25: Mano de obra .....	61
Tabla 26: Gastos Fijos Mensuales .....	62
Tabla 27: Maquinaria y Equipo .....	62
Tabla 28: Presupuesto Buzón de Quejas y Sugerencias .....	73
Tabla 29: Presupuesto Capacitación al personal.....	79
Tabla 30: Presupuesto general .....	84

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Rango de edades .....	36
Gráfico 2: Sexo de los pacientes .....	37
Gráfico 3: Primera impresión sobre la atención .....	38
Gráfico 4: Atención recibida, en cuanto a dudas y requerimientos .....	39
Gráfico 5: ¿El personal está capacitado en atención al cliente? .....	40
Gráfico 6: Tiempo que ha sido cliente de ESTETICDENT .....	41
Gráfico 7: Relación calidad-precio del servicio .....	42
Gráfico 8: Nivel de satisfacción.....	43
Gráfico 9: Sugerencias de mejora .....	44
Gráfico 10: ¿Recomendaría usted ESTETICDENT? .....	45
Gráfico 11: Proyecciones de ventas .....	59

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Temario de capacitación .....	78
Cuadro 2: Guía de comunicación con el cliente .....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de calidad de la atención medica de Donabedian .....	6
Figura 2: Modelo jerárquico multidimensional de Brady y Cronin (2001) .....	11
Figura 3: Proceso de atención .....	82
Figura 4: Flujo de atención al cliente.....	83

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa del Cantón Riobamba .....	28
Ilustración 2: Formulario de Quejas y Sugerencias .....	74

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista al Dr. Bolívar Merino Montoya, Gerente General de ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A.....	89
Anexo 2: Encuesta aplicada.....	90
Anexo 3: Formulario de quejas y sugerencias.....	92
Anexo 4: Guía General de la comunicación.....	93

## RESUMEN

En el presente trabajo se realizó el análisis de la calidad del servicio de la empresa ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A., lo cual permitió conocer las fortalezas y debilidades que existen dentro de la misma, contribuyendo de esta manera al mejoramiento, competitividad y prestigio del centro odontológico en relación a la competencia. En primera instancia se llevó a cabo una observación directa de las instalaciones de la empresa para determinar el cumplimiento de los procesos de atención. Se aplicaron encuestas a los pacientes, con el fin de establecer sus requerimientos en cuanto al servicio prestado, encontrando importantes datos estadísticos. Con la observación se pudo identificar las falencias y deficiencias existentes en la atención al cliente que ha dado como resultado la cancelación de citas ocasionando la pérdida de clientes. Por lo que se consideró idóneo el análisis interno con el fin de dar solución a esta problemática mediante el planteamiento de estrategias que contribuirán positivamente en el fortalecimiento de la organización. Dentro del estudio se pudo evidenciar que, más del 50% de pacientes consultados consideran al servicio brindado como bueno, por lo que han permanecido fieles a la empresa por varios años, recomendando y difundiendo la marca. ESTETICDENT se ha destacado por la innovación continua en sus procesos médicos, dentro de esta existe la predisposición de todos sus empleados y el apoyo de los directivos en la satisfacción de las necesidades y expectativas del mercado. Debido a ello recomienda poner a disposición del cliente un buzón de sugerencias que sirva como un canal donde puedan enviar de forma directa sus quejas, evitando que las críticas de los usuarios se extiendan, generando mala imagen de la empresa, así como la capacitación continua del cliente interno para un mejor desempeño laboral.

**Palabras Claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>  
<CLIENTE> <CALIDAD DEL SERVICIO> <NECESIDADES> <SATISFACCIÓN>  
<RIOBAMBA (CANTÓN) >.

---

ING. SONIA ENRIQUETA GUADALUPE ARIAS  
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## **ABSTRACT**

In the present work the analysis of quality service of ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A. was carried out, which allowed knowing the strengths and weaknesses of the same, contributing to the improvement, competitiveness and prestige of dental center as regards the competition. In the first instance, a direct observation of Company installations was done for determining the fulfillment of attention processes. Surveys were applied to the patients in order to establish the requirements related to the offered service finding important statistical data. Through the observation, some shortcomings were identified giving like result in dates cancellation, occasioning the clients lost. Consequently, it was suitable the internal analysis for solving this problem by setting strategies that will contribute positively to the strengthening of the organization. In the study was evident more than 50% of consulted patients consider that service is good, the reason for their loyalty many years, recommending and diffusing the Clinic. ESTETICDENT has distinguished for the continuous innovation in its medical processes; there is a clear willingness of all the employees and the support of management positions in the satisfaction of necessities and expectations from the market. Due to this, it is recommended to make available a suggestions box like a canal where they can send their complaints, avoiding that the user's critics were extended, generating a bad image of the company, thus the continuous training of internal customer for a better labor performance.

**Key Words:** <ECONOMICAL AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>  
<CUSTOMER> <QUALITY SERVICE> <NECESSITIES> <SATISFACTION>  
<RIOBAMBA(CANTON)>.

## INTRODUCCIÓN

La calidad se ha convertido en un aspecto indispensable en las organizaciones, especialmente en las empresas de servicio, para poder abarcar gran parte de mercado y establecer una ventaja sobre la competencia, es necesario ofrecer productos y servicios de calidad, poniendo atención a las exigencias y expectativas que tienen hoy en día los clientes.

Obtener la atención del cliente puede llegar a ser un largo proceso, hasta lograr convertirlo en un cliente principal, que visite con frecuencia la entidad, o bien, haga varias adquisiciones del producto que se ofrece, dependiendo del giro del negocio. Por lo que no se debe dejar de lado su satisfacción y cuidar celosamente de ellos, procurando mantener un juicio razonable y mostrando siempre una buena imagen empresarial.

Es por ello que en este trabajo se plantea un análisis de la calidad del servicio ofrecido por la ESTETICDENT S.A., utilizando como modelo de referencia la herramienta denominada SERVQUAL, con el objetivo de determinar el nivel de la calidad del servicio que presta actualmente la empresa en la ciudad de Riobamba, en base a lo que esperan los clientes y entre lo que realmente se les proporciona y así poder evidenciar las falencias que presenta y proponer mejoras.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad la calidad en el servicio se ha considerado como uno de los puntos más importantes en el mundo de los negocios. El objetivo principal es cumplir los requerimientos del cliente y cerciorarse de que todos los procesos de la organización contribuyan a satisfacer sus necesidades. Si los clientes están satisfechos con el producto o servicio, retornaran al mismo proveedor una y otra vez para todas sus adquisiciones. La calidad es una característica muy apreciada por el consumidor.

Particularmente el sector odontológico en la ciudad de Riobamba se ha incrementado en los últimos años lo cual obliga a los centros a estar continuamente mejorando los procesos para conseguir la aceptación y preferencia del usuario ante la competencia, pero en su mayoría, las instituciones no cuentan con un asesoramiento técnico de cómo satisfacer al cliente y acoger los requerimientos de mejora para llegar a su objetivo, esto es de gran importancia puesto que hoy en día los usuarios son más exigentes y con el pasar de los años representa un reto para las empresas.

Mediante la observación directa, se ha podido identificar una deficiencia en la atención al cliente que han dado como resultado la cancelación de citas y pérdida de pacientes, por tal razón, se considera importante hacer un análisis, con la finalidad de establecer los estándares de calidad, identificar las necesidades de los clientes y definir una metodología, para en base a esto implantar indicadores de satisfacción, diseñar estrategias para comprometer a los miembros de la organización en el mejoramiento de la atención y el servicio, todo esto en pro del crecimiento de la empresa, sabiendo que esto contribuirá al prestigio del centro y lealtad de los mismos, retener a los clientes actuales y atraer nuevos clientes.

A pesar de que es una empresa con 30 años de experiencia, no conoce con certeza cuál es la opinión de sus clientes acerca de la calidad en todos sus procesos, para constituir un estándar que permita ofrecer certidumbre y un nivel de profesionalismo en la entrega del servicio.

La falta de estudios previos que nos ayuden a identificar la calidad los servicios que está brindando ESTETICA DENTAL ESTETICDENT S.A ha motivado a identificar las debilidades en la misma, utilizando principalmente herramientas para obtener información primaria, que sirva como apoyo para la gerencia en cuanto a la toma de decisiones.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Cómo el análisis de la calidad del servicio contribuye a mejorar la satisfacción del cliente de la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

La presente investigación se realizará en el Área de Marketing de ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A, matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La competencia cada día se torna más agresiva y genera la necesidad a las organizaciones de innovar y desarrollar programas que no solo permitan conquistar nuevos mercados sino alcanzar la fidelidad de los clientes, quienes tienen mayor oportunidad de elegir y ser más selectivos al momento de satisfacer sus necesidades. Por lo que requiere que los líderes de las organizaciones vinculen la cultura de sus empresas con las estrategias y objetivos planteados. La labor que realiza la administración debe estar enmarcada a la mejora significativa del desempeño de todos sus miembros en el aspecto más relevante de este análisis, que es la satisfacción del cliente, direccionando a estudiar a fondo el tema del servicio y en base a este, determinar los lineamientos de mejora que se constituirán en una herramienta importante la cual servirá de gran ayuda para lograr el servicio y atención al cliente deseado.

Es de gran importancia conocer la opinión del usuario para el crecimiento y desarrollo de la empresa, debido a que el mercado se ha convertido en un campo de batalla que exige una mejor calidad en los productos, y tener bien definido en donde se encuentra



actualmente la empresa y a donde desea llegar, buscando las estrategias necesarias para cumplir con sus metas y objetivos, colocando al cliente interno y externo como prioridad para la empresa, garantizando su satisfacción.

La investigación planteada está orientada a analizar la calidad del servicio que brinda la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A. lo cual permitirá conocer las fortalezas y debilidades que existen, contribuyendo de esta manera al mejoramiento, competitividad y prestigio de la misma en relación a otros centros odontológicos.

Los beneficiarios del presente trabajo investigativo será el cliente interno, conformado por miembros administrativos y operativos, sirviendo como base de consulta para la toma de decisiones, así, como el cliente externo, en este caso los pacientes que acuden día a día en busca de un servicio odontológico, lo que permitirá fortalecer las relaciones entre empresa y cliente, mediante una atención de calidad y calidez que hoy en día constituye el motor de toda organización.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar la calidad del servicio de la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A. matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, con el fin de mejorar la satisfacción de sus clientes.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Identificar los procesos de atención llevados a cabo por la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A.

Establecer los requerimientos de los clientes interno y externo, con el fin de contribuir al perfeccionamiento de la atención y servicio brindado.

Analizar las falencias existentes en la atención y servicio al cliente, para la creación de estrategias que contribuyan al mejoramiento.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Desde la antigüedad, el hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades mediante lo que estos producción. Al pasar el tiempo, la forma de obtener los productos cambio porque ahora tenían que desplazarse a grandes distancias. Luego, esto fue reemplazado con la aparición de centros de abastecimiento, por ejemplo los mercados ya que en estos había más variedad de productos. Más adelante, los agricultores mejoraron sus productos debido a la alta competitividad que existía en los mercados, tana era la competencia que la calidad del producto ya no era suficiente, es por ellos que surge un nuevo enfoque en la venta del producto, que en la actualidad recibe el nombre de servicio al cliente. Hoy en día, existen poderosas herramientas que nos permite llegar de una manera más eficiente hacia nuestros clientes, de modo que permite fidelizarlos.

El autor (Serna, 2006) señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención. En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores. Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez, conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este momento tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad, soluciones, individualización y amabilidad.

## 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

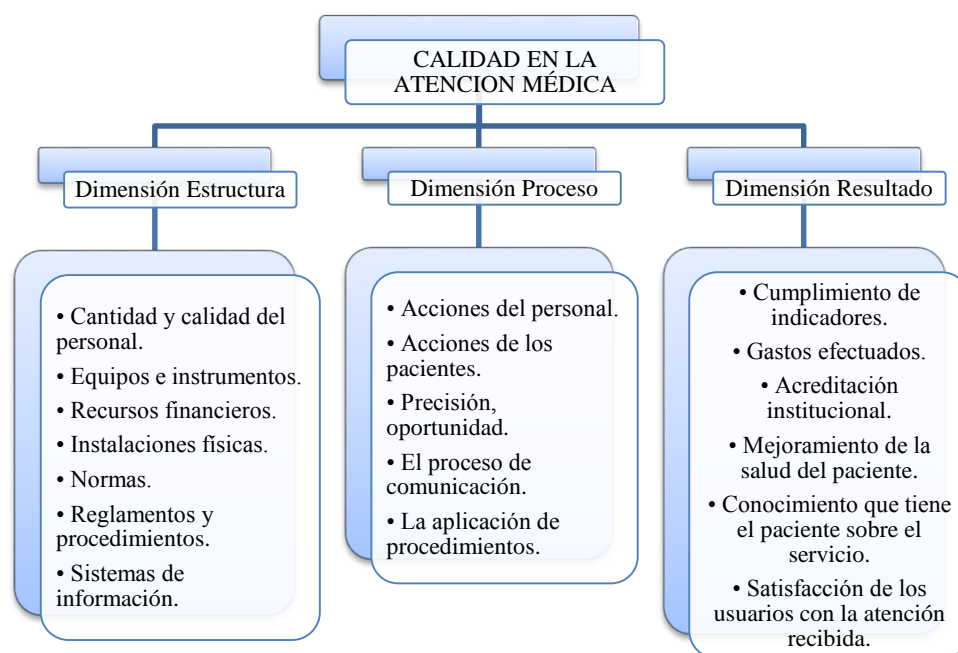
### 2.2.1 Modelos de evaluación de la calidad del servicio

A continuación se describen algunos de los modelos de mayor referencia que han contribuido a la evaluación de la calidad del servicio.

#### 2.2.1.1 El modelo de calidad de la atención médica de Abadís Donabedian (1966)

Para evaluar la calidad en los servicios de salud, se tiene como referencia obligatoria la propuesta del médico Avedis Donabedian, quien en 1966 establece las dimensiones de estructura, proceso y resultado, además de sus respectivos indicadores para evaluarla. Esta relación entre proceso y resultado, y la sistematización de criterios, genera reflexiones importantes sobre la responsabilidad en la calidad de ese tipo de servicio.

**Figura 1: Modelo de calidad de la atención médica de Donabedian**



**Fuente:** Donabedian (1966)

**Elaborado por:** Nataly Barreno

En este modelo, la estructura describe las características físicas de organización y otros rasgos del sistema asistencial y de su entorno. Donabedian (1966) define calidad de la atención en términos de resultados, medidos como las mejorías esperadas en el estado de salud. Esta calidad puede evaluarse en dos dimensiones interrelacionadas e

interdependientes; la técnica y la interpersonal. La atención técnica se refiere a la aplicación de la ciencia y la tecnología médica de manera que rinda un máximo de beneficio para la salud, sin aumentar con ello sus riesgos. La atención interpersonal mide el grado de apego y valores, normas, expectativas y aspiraciones de los pacientes. Losada y Rodríguez (2007) consideran, para el caso de este modelo, que la calidad del servicio concebida desde un enfoque técnico obliga que su evaluación sea competencia de los profesionales de la salud, y escasamente mida la perspectiva de los pacientes, esto es, la calidad funcional percibida.

### **2.2.1.2 Modelo de calidad del servicio de Grönroos (1984)**

Christian Grönroos, pionero de la escuela de gestión de servicios y del pensamiento de marketing, internacionalmente denominada la Escuela Nórdica de Marketing, propone en 1984 un modelo que integra la calidad del servicio en función de tres componentes: a) la calidad técnica, referida al “qué” representa el servicio recibido por los usuarios como consecuencia de la compra; según Grönroos este aspecto de la calidad tiene carácter objetivo; b) la calidad funcional, representa el “como” el usuario recibe y experimenta el servicio, relacionada con la forma en la cual se ha prestado el servicio a los usuarios por el personal del establecimiento; c) la imagen corporativa, representa el resultado de como el usuario percibe la empresa a través del servicio que presta, afecta su percepción de la calidad del servicio y está asociada a la imagen que se forma sobre la organización, ya sea por su experiencia previa o por la comunicación que haya recibido. Esta dimensión ejerce la función de filtro de las dimensiones anteriores.

Para (Grönroos, 1984) la evaluación de la calidad técnica es más objetiva que la funcional. Agrega que los niveles aceptables se alcanzan cuando la calidad percibida satisface las expectativas del usuario, siendo este influenciado por el resultado del servicio, por la forma en que lo percibe y por la imagen corporativa de la organización que lo presta. Respecto a la definición de calidad, Grönroos señala que es el resultado de un proceso de evaluación donde el usuario compara sus expectativas con la percepción del servicio que ha recibido. El autor señala que la calidad no sólo es determinada por el nivel de la calidad técnica y funcional, sino también por la brecha entre la calidad esperada y la experimentada, esto es, la desconfirmación. Una evaluación satisfactoria de la calidad percibida se obtiene cuando la experimentada

cumple con las expectativas del usuario, es decir, lo satisface, es así como un exceso de expectativas puede generar problemas en la evaluación de su calidad.

### **2.2.1.3 Modelo de evaluación de la calidad del servicio Service Quality SERVQUAL**

Esta propuesta de la Escuela Americana de Marketing, fue desarrollada en varias etapas por un equipo de investigación conformado por Parasuraman, Berry y Zeithaml, inicio en 1985 con un estudio e tipo cualitativo, con entrevistas a usuarios y directivos de cuatro reconocidas empresas de servicios de los Estados Unidos: banca minorista, tarjetas de crédito, corredores de valores y reparación y mantenimiento de equipos. Como resultado final, los autores obtuvieron un modelo conceptual de calidad del servicio fundamentado en la teoría de las brechas o Gaps (The Gaps Models of Service Quality), este explica las brechas entre las expectativas de los usuarios y su percepción sobre el servicio recibido. El modelo vincula cuatro elementos formadores de expectativas: la comunicación boca-oído, las necesidades personales de los usuarios, sus experiencias previas y las comunicaciones externas de la firma.

En principio el modelo estaba conformado por diez dimensiones para valorar la calidad, pero luego de las críticas recibidas y apoyados en una investigación cuantitativa, realizan estudios estadísticos de análisis factorial y simplifican el modelo anterior a cinco dimensiones: a) Empatía: muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus usuarios; b) Fiabilidad: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa; c) Seguridad: conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza; d) Capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido, finalmente e) Elementos tangibles: apariencia física, equipos, personal y materiales de comunicación.

A partir de las cinco dimensiones anteriores, desarrollaron el modelo multidimensional SERVQUAL y su respectivo instrumento de evaluación de la calidad del servicio. Plantearon 22 preguntas desde el punto de vista del usuario asociadas a sus expectativas, e igual número de ítems sobre las percepciones del servicio recibido, evaluados en una escala de Likert de siete puntos, conformando así el instrumento con

44 ítems. De esta manera, cuando las expectativas son superadas, el servicio puede considerarse de excepcional calidad. Cuando no se cumplen las expectativas del usuario, el servicio se califica como deficiente. Finalmente cuando se cumple exactamente el nivel de expectativas del usuario, se define como un servicio de calidad satisfactoria. La estructura de sus dimensiones y atributos se muestran a continuación:

**Tabla 1: Dimensiones y atributos del SERVQUAL**

VARIABLE	DIMENSIONES (5)	ATRIBUTOS (22)
Calidad del servicio Expectativas Vs. Percepción	Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cumplen lo prometido.</li> <li>•Sincero interés por resolver problemas.</li> <li>•Realizan bien el servicio la primera vez.</li> <li>•Concluyen el servicio en el tiempo prometido.</li> <li>•No cometen errores.</li> </ul>
	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Comportamiento confiable de los empleados.</li> <li>•Los clientes se sienten seguros.</li> <li>•Los empleados son amables.</li> <li>•Los empleados tienen conocimientos suficientes.</li> </ul>
	Elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Equipos de apariencia moderna.</li> <li>•Instalaciones visualmente atractivas.</li> <li>•Empleados con apariencia pulcra.</li> <li>•Elementos materiales atractivos.</li> </ul>
	Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Comunican cuando concluirán el servicio.</li> <li>•Los empleados ofrecen un servicio rápido.</li> <li>•Los empleados siempre están dispuestos a ayudar.</li> <li>•Los empleados nunca están demasiado ocupados.</li> </ul>
	Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ofrecen atención individualizada.</li> <li>•Horarios de trabajo convenientes para los clientes.</li> <li>•Tienen empleados que ofrecen atención personalizada.</li> <li>•Se preocupan por los clientes.</li> <li>•Comprenden las necesidades de los clientes.</li> </ul>

**Fuente:** Parasuraman, Berry y Zeithaml (1988)

**Elaborado por:** Nataly Barreno

Parasuraman, Berry y Zeithaml (1988) señalan que la calidad percibida en servicio es un juicio global relacionado con la superioridad de servicio, de carácter subjetiva y multidimensional, en este sentido su medición implica establecer dimensiones para su evaluación.

#### **2.2.1.4 Modelo Service Performance SERVPERF de Cronin y Taylor (1992)**

El modelo SERVPERF surge a raíz de las críticas realizadas por diversos autores al modelo SERVQUAL, específicamente sobre su escala para medir las expectativas. Cronin y Taylor (1992) lo proponen como modelo alternativo para evaluar la calidad del servicio basado exclusivamente en las percepciones de los usuarios sobre el desempeño del servicio. Esta escala descarta el uso de las expectativas en esta evaluación.

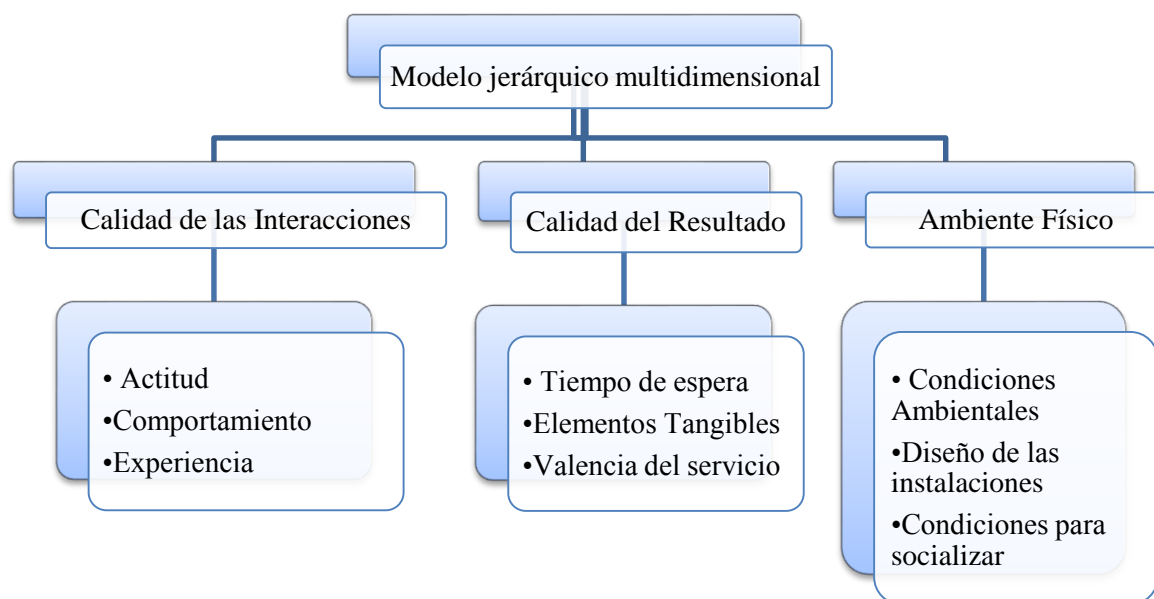
El SERVPERF utiliza una escala similar a la del SERVQUAL por lo que emplea sus 22 ítems para evaluar solo las percepciones, simplificando así este proceso. Señalando que es escasa la evidencia respecto a que los usuarios valoren la calidad de un servicio como la diferencia entre expectativas y percepciones, además agregan que existe la tendencia de valorar como altas las expectativas. Estos autores desarrollaron su escala con un considerable apoyo teórico (Duque; 2005) además de su superioridad psicométrica frente al modelo SERVQUAL, probada por diversos estudios empíricos (Martínez y Martínez, 2007).

#### **2.2.1.5 Modelo Jerárquico Multidimensional de Brady y Cronin (2001)**

Los autores Brady y Cronin (2001) se basan en las percepciones de los usuarios sobre la calidad del servicio para la evaluación del desempeño del servicio en múltiples niveles y, al final, los combinan para llegar a su percepción global.

Mediante su investigación cualitativa y empírica muestran como la calidad del servicio constituye una estructura de tercer orden, donde la percepción se define por dimensiones y, a su vez, estas en subdimensiones. El modelo propone tres dimensiones principales: calidad de la interacción, ambiente físico y calidad de los resultados. Este se presenta como una alternativa válida y fiable en la medición de la calidad del servicio en diversos contextos (Losada y Rodríguez, 2007).

Figura 2: Modelo jerárquico multidimensional de Brady y Cronin (2001)



**Fuente:** Brady y Cronin (2001)

**Elaborado por:** Nataly Barreno

### **Evaluación unidimensional de la calidad del servicio**

La calidad percibida del servicio también puede ser evaluada de forma global, en función de la excelencia observada en su desempeño general, sin hacer referencia a atributos específicos del servicio. La medición global facilita la implementación de modelos causales y permite una caracterización de la calidad percibida, pudiéndose estudiar su fiabilidad y validez, sin embargo, pierde información acerca de los atributos específicos del servicio, por lo que desde un punto de vista gerencial puede resultar menos atractivo. Sin embargo, Martínez y Martínez (2007) afirman que la medida de un ítem se comporta de forma prácticamente idéntica que la escala multidimensional en relación a los intervalos de confianza de los parámetros. Se han encontrado interesantes resultados comparados con las realizadas con múltiples indicadores, Bergkvist y Rossier (2007). Este tipo de evaluación global y unidimensional de la calidad percibida del servicio resulta económico y fácil para la aplicación de encuestas y es también útil para correlacionar este indicador con otros asociados al servicio, o con otros resultados de la organización, como por ejemplo: correlacionar calidad global percibida del servicio y la eficiencia del mismo Torres y Vásquez (2011).



En base a lo analizado, se pone de manifiesta el predominio del modelo SERVQUAL para medir la calidad, ya sea aplicando las mismas técnicas de investigación del modelo o aplicando otras para confirmar los atributos de la calidad del servicio. A pesar que diversos autores sugieren que los modelos deber ser especializados, las múltiples aplicaciones del SERVQUAL evidencia lo contrario. Por otro lado, las teorías de modelos revisados y sus aplicaciones demuestran una tendencia a la tridimensionalidad de la calidad del servicio, cuyo modelaje está relacionada con el servicio adquirido, la forma en que se presta y la imagen que tienen los usuarios sobre la empresa prestadoras del servicio. Es así como las dimensiones de valoración comunes encontradas en los modelos revisados en la última década, corresponden principalmente a los aspectos tangibles, atención al usuario, fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta y resultado.

Debido a que el modelo SERVQUAL, es considerado un método de investigación comercial que permite elaborar una valoración del nivel de calidad de cualquier empresa de servicios, saber qué expectativas tienen los clientes y cómo ellos valoran nuestro servicio, será considerado como base metodológica para el estudio en cuestión, mediante los cinco indicadores básicos para el cálculo de la calidad de los servicios. Estos elementos se los conoce como indicadores de calidad y se exponen a continuación:

**a) Elementos tangibles:** Aspecto de las instalaciones, equipos, empleados y materiales de comunicación (Zamudio, I., Sampaio, M. & Vergueiro, W., 2005).

**b) Confiabilidad:** Aptitud para entregar el servicio de forma segura, confiable y precisa. Este indicador procura determinar la habilidad para proporcionar el servicio prometido, incluye además a la eficiencia y eficacia en la presentación del servicio, considerando a la eficiencia como la capacidad de aprovechar el tiempo y materiales mientras que con la eficacia el cliente obtiene el servicio requerido (Zamudio, I., Sampaio, M. & Vergueiro, W., 2005).

**c) Capacidad de respuesta o velocidad de respuesta:** El anhelo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma rápida y eficiente. Proporcionar el servicio de forma ágil (Zamudio, I., Sampaio, M. & Vergueiro, W., 2005).

**d) Seguridad o garantía:** Conocimiento del servicio prestado, amabilidad por parte de los empleados as como habilidad para transmitir confianza al cliente (Zamudio, I., Sampaio, M. & Vergueiro, W., 2005).

**e) Empatía:** Atención personalizada al cliente. La empatía es la conexión firme entre dos personas. Es esencial para comprender el mensaje del otro (Zamudio, I., Sampaio, M. & Vergueiro, W., 2005).

### **2.2.2 Definición de servicio y atención al cliente**

Algunos autores lo definen como:

Según Williams Estrada Vera (2007), afirma que el servicio y atención al cliente es inherente a todos los procesos de interacción entre personas y por lo tanto es el elemento central, es la acción que efectuamos en beneficio de nuestros clientes, mostrando interés y brindando una atención especial.

Por otro lado para el autor (Blanco M. 2001), la atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

### **2.2.3 Calidad de atención y calidad de servicio**

Según (Uzcátegui, 2007) una acción dirigida a satisfacer una necesidad es un servicio. Por otra parte las acciones que facilitan el acceso, información, contratación, facturación y que en general hacen más agradable la experiencia de disfrutar de un servicio o bien es lo que se denomina atención. En nuestro caso servicio es el diagnóstico y tratamiento, mientras que la atención es la explicación clara que recibe el paciente sobre sus dudas e inquietudes así como el trato que recibe.

Es por esta razón que tanto el servicio como la atención son importantes para el éxito de cualquier organización. Pero el de más interés podría considerarse al servicio, pues es el que satisface las necesidades. Sin embargo, la atención agrega valor.

El autor indica que la satisfacción total del usuario, solo se conseguirá con una combinación de servicio y atención ajustada a sus expectativas. Lo que si podemos es agregar valor al servicio, mediante una excelente atención, entonces estaríamos elevando la probabilidad de éxito, satisfacción y fidelidad del usuario.

También (Jiménez, 2003) señala también que son acciones orientadas a asegurar servicios accesibles y equitativos, tomando en cuenta los recursos disponibles, consiguiendo así la satisfacción del usuario con la atención recibida.

#### **2.2.4 Relación entre calidad y satisfacción**

Debido a que ambos conceptos mantienen relación, algunos autores consideran a ambos términos como sinónimos (Liljander, 1994) sugiere que los modelos de satisfacción pueden ser denominados de calidad de servicio percibida, ya que, lo que se estudia es un servicio y no un bien de consumo.

La mayoría de los autores consideran que la satisfacción implica:

1. La presencia de una meta que el consumidor desea alcanzar.
2. El logro de esta meta, solo puede ser considerado tomando en cuenta un estándar de comparación.
3. El proceso de evaluación de la satisfacción incluye como mínimo la presencia de dos elementos: una meta y una referencia o estándar de comparación (DiPrete, 1990).

#### **2.2.5 Elementos que conforman la satisfacción del cliente**

Los autores (Armstrong & Kotler, 2008) indican que la satisfacción del cliente está constituida por tres elementos:

1. El Rendimiento Percibido: Es el “resultado” que el cliente “percibe” que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.
2. Las Expectativas: Las expectativas son las “esperanzas” que los clientes tienen por conseguir algo.
3. Los Niveles de Satisfacción: Una vez realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción.

**Insatisfacción:** Se presenta cuando el desempeño percibido no cumple las expectativas del cliente.

**Satisfacción:** Ocurre cuando el desempeño percibido cumple con las expectativas del cliente.

**Complacencia:** Se presenta cuando el desempeño percibido rebasa a las expectativas del cliente.

Mencionan también que dependiendo el grado de satisfacción del cliente, se puede saber el nivel de lealtad hacia una marca o empresa. Por otra parte, el cliente satisfecho mantendrá su lealtad; pero, solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una mejor oferta (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

### 2.2.6 Calidad

Actualmente existen diversas definiciones de calidad, siendo la más íntegra y tal vez la más simple, la enunciada por Edwards Deming, el padre del movimiento de la gestión de calidad total, el simplificaba a la calidad de la siguiente forma: “Hacer lo correcto en forma correcta, de inmediato” (DiPrete, Mille, Rafeh, & Hatzell, 1990).

La calidad es el pedestal del éxito de toda institución; se trata de realizar las cosas bien, que el cliente opine y se sienta satisfecho. Por lo tanto la calidad es la capacidad de un servicio para ejercer influencia en la satisfacción de los usuarios (Clery, 2003).

Según (Jara, 2002) la calidad encaminada al cliente es cuando el rendimiento del servicio es igual o superior a las expectativas del usuario: el mismo que demanda precios justos, servicio en el que no haya tiempo prolongado de espera, mejora continua, seguridad, confiabilidad y agilidad en el servicio. Siendo por tal razón un concepto muy dinámico que se sujeta a varios factores como los gustos y motivaciones del consumidor.

La organización mundial de la salud (OMS) considera a la calidad como una ley de hoy en día para la prestación de servicios de salud y la describe como un alto nivel de excelencia profesional, uso correcto de los recursos, un ínfimo de riesgos para el usuario y un elevado grado de satisfacción por el usuario (Gilmore, 1996). La calidad de servicio está basada en la percepción del cliente (Román, 1997).

### **2.2.7 Servicio**

Servicio es en primer lugar un proceso, es una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor. Puede entenderse al servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal (Berry, Bennet y Brown, 1989).

Los autores (Stanton, Etzel, & Walker, 2004) definen los servicios como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.

Por otro lado (Kotler y Armstrong, 2001) definen al servicio como: cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo.

Para (Sandhusen, 2002) los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo.

Según (Lamb, Hair & McDaniel, 2002) un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.

También los autores (Kotler, Bloom & Hayes, 2004) definen un servicio de la siguiente manera: Un servicios es una obra, una realización o acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico.

### **2.3 El Cliente**

El autor (Kleymar Nude, 2009) define al cliente como la razón de existir de nuestro negocio. Por tal motivo se entiende que es la persona que paga por recibir a cambio un producto o un servicio. Esta es la razón por la cual las empresas dirigen sus productos, servicios, políticas y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas.

De acuerdo con el grado de satisfacción que manifiesten los clientes por el servicio recibido, se plantean diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre el cliente y la organización. De esta forma se entenderá que haya compradores, clientes frecuentes y clientes fidelizados.

**Los compradores:** constituyen la relación más débil ya que un comprador acostumbra a adquirir uno o dos de los servicios, pero aún no tiene el hábito de utilizarlos de forma regular. No recurren a la organización en busca de servicios adicionales ni siente que exista una relación especial con los proveedores o la organización en sí misma.

**Los clientes frecuentes:** constituyen el tipo normal de relación, los clientes utilizan el servicio ofrecido y se sienten cómodos al regresar por ayuda. Los clientes ya han formado el hábito de utilizar dichos servicios. En caso de que la organización incurra en

un error, estos se mostrarán dispuestos a darles otra oportunidad si el mismo es resuelto de forma correcta.

**Los clientes fidelizados:** constituyen el nivel más alto en la relación de negocios, no solo acuden a la organización para recibir un servicio o comprar un producto sino que se sienten identificados con la empresa, hablan con sus amigos y familiares sobre la empresa y les agrada recomendar nuevos clientes.

Sin embargo en la calidad de servicio, cuando se habla de clientes no se incluye únicamente aquel que compra un producto o hace uso de un servicio. En una empresa que proporciona excelencia todas las personas que la conforman son la base de la satisfacción dentro de la calidad y el servicio.

### **2.3.1 Principales tipos de clientes**

El autor (Pérez Torres, 2006) los clasifica de la siguiente manera:

**Los clientes externos:** son aquellas personas que adquieren los productos y servicio ofrecidos, pueden ser extraños o ajenos a la empresa, constituyen la fuente de ingreso que sostiene las operaciones comerciales. Sin embargo, si consideramos a los clientes de una empresa como un concepto más amplio e integral, podríamos decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

Para medir el nivel de satisfacción de los clientes externos, se pueden utilizar las siguientes variables:

Empresa: imagen, higiene, orden, estado técnico, comodidad, etc.

Trabajadores: trato; amabilidad; responsabilidad, celeridad, etc.

Producto: tamaño, precio, cantidad, variedad, etc.

Estos atributos se consideran los condicionantes fundamentales del nivel de satisfacción de los clientes.

**Los clientes internos:** son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes o servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedor de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les brinde lo que necesita. En la mayoría de las empresas no se tiene en cuenta la opinión del cliente interno y para que la atención al cliente posea calidad hay que tener en cuenta a todos los empleados y verlos como un aspecto vital en la consecución de la misma.

Para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos, se pueden emplear como indicadores en contenido del trabajo, la motivación, el trabajo en equipo y las condiciones de trabajo. El contenido del trabajo se refiere al atractivo que presenta el lugar de trabajo, el nivel de rendimiento de los resultados, el significado social conferido o el nivel de autonomía que permite este.

El trabajo en grupo produce participación y satisfacción de las necesidades sociales de afiliación. La motivación hace referencia a la satisfacción laboral que perciben los empleados en cuanto al clima laboral, horario de trabajo y remuneración recibida. Es importante que estén vinculados a los resultados del trabajo y a los esfuerzos desarrollados por los trabajadores. Las condiciones de trabajo refieren al ambiente de trabajo, si resulta seguro, higiénico, cómodo y agradable.

La participación de ambos tipos de clientes, unidos por un ambiente de trabajo bueno y donde cada persona se esmera por brindar servicios excelentes, permite el logro de la calidad en todos los niveles de la organización.

### **2.3.2 Importancia del servicio al cliente**

El autor (Kleynar Nude, 2009) establece que la calidad en los servicios ofrecidos al cliente proveen un valor agregado a la organización; se debe invertir recursos para



conocer las necesidades de los clientes y así poder satisfacerlas, un buen servicio al cliente es aquel que se basa en la empatía con él, lo que significa “ponerse en los zapatos del cliente”. A nadie le gusta que le hablen de mala manera, le entreguen productos y servicios mal hechos, en un empaque o en unas instalaciones en mal estado, o que el empleado tenga mal aspecto o no conozca la información necesaria para dar la confianza que el cliente requiere.

El servicio al cliente es parte del marketing intangible, su objetivo es el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido de los servicios recibidos. Por lo que el manejo del marketing intangible requiere de esfuerzos diferentes al marketing usado para el desarrollo de un producto tangible.

### **2.3.3 Características del servicio al cliente**

Uno de los autores Cobra, M. (2001) indica las siguientes:

El servicio al cliente es un producto intangible, es eminentemente percibido, así tenga algunos elementos tangibles.

Es perecedero, se produce y consume instantáneamente.

Es continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.

Es integral, en la producción del servicio del servicio es responsable toda la organización. Por ello, todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes.

La oferta del servicio es la promesa estándar para medir la satisfacción de los clientes. “el cliente siempre tiene la razón cuando exige que cumplamos lo que prometemos”.

La prestación integral del servicio genera valor agregado, el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente.

### **2.3.4 Administración de las relaciones con el cliente**

Para el autor (Pérez, 2006) una empresa va ganándose la lealtad del cliente al crear confianza y al administrar efectivamente las relaciones e interacciones con los clientes, por medio de los empleados que están en contacto con él.

En los servicios la satisfacción o la falta de satisfacción del cliente ocurren durante los momentos de verdad. Cada una de las instancias en las cuales un cliente entra en contacto con algún empleado de la empresa, los momentos de verdad pueden ser contactos directos con representantes de clientes o con personal de servicio, o cuando los clientes leen cartas, facturas y otra correspondencia de la empresa.

Aparecen problemas provenientes de promesas no cumplidas, de no dar un servicio completo, de un servicio no efectuado cuando era necesario, de manera incorrecta o incompleta, o por omitir la transmisión de información correcta. En los momentos de verdad, los clientes se forman una percepción de la calidad del servicio, al comparar sus expectativas con los resultados reales.

Una administración excelente de las relaciones con el cliente dependerá de cuatro aspectos:

- Compromisos con los clientes.
- Estándares de servicio enfocados al cliente.
- Capacitación y delegación de autoridad.
- Administración efectiva de las quejas.

### **2.3.5 Consejos útiles para lograr una excelente atención**

El autor (Kleyman, 2009) presenta siete consejos para diferenciarse de la competencia al mejorar el servicio que brinda a sus clientes:

**1. Busque la satisfacción total en cada cliente:** aunque no es nada fácil de lograr, debe conducirse bajo la premisa de que cada cliente que haga negocio con usted salga 100%

satisfecho, tenga presente que son los clientes la única razón por la que abrimos las puertas cada día. No existe nada más importante que un cliente, nunca debe ser visto como una interrupción.

**2. Deje su vida personal en casa:** no debe permitir que su propio humor personal afecte la manera en que trata a un cliente, todos esperan ser atendidos rápida y cortésmente. El cliente que entra no tiene por qué pagar las consecuencias de que haya descompuesto su automóvil camino al trabajo o de la última pelea con su pareja. El punto está en que el cliente no debería ser capaz de notar alguna diferencia en el servicio que recibe, no importando que no sea su día de suerte. Un ejemplo de esto sucede en el mundo del espectáculo cuando se utiliza la frase “It’s show time”. Al comenzar el espectáculo, el artista se olvida de toda su vida personal y se concentra únicamente en el papel que está interpretando, cambiando completamente sus emociones. De igual forma, al tratar con un cliente usted debe esforzarse por brindar “su mejor show”.

**3. Salude a cada cliente:** sin importar si el negocio está lleno o no hay movimiento, todo cliente que entra debe ser recibido con algunas palabras de bienvenida. Un simple saludo como “buenos días” bastara y aunque parece una cosa sin importancia en realidad estarás logrando dos cosas: la primera y la más importante; le está permitiendo saber que hay alguien ahí que puede asistirlo y que usted está contento de que haya entado a su negocio. Y en segundo lugar, se crea un efecto colateral: saludar al cliente es también un resguardo contra el robo de mercancía, la gente está menos inclinada a robar mercaderías si saben que hay alguien que está atento a su presencia.

**4. Nunca califique a sus clientes por su apariencia:** dicen que “como te ven te tratan” y si usted actúa de esta forma con sus clientes, seguramente está perdiendo negocio. Es decir, simplemente por el hecho de que una persona no luzca como un posible comprador no implica que no pueda serlo. Si lo vemos de manera objetiva, es prácticamente imposible predecir si la persona va a comprar o no basándose en su apariencia física. Atienda a toda persona como si fuera el mejor de sus clientes, porque posiblemente este o algún recomendado de este podría serlo.

**5. Deje que el cliente tenga su espacio:** todos tenemos una cierta medida de “espacio personal” que necesitamos para poder sentirnos cómodos. Algunos clientes van a ser muy amigables y abiertos desde un principio, mientras que otros se sentirán incómodos si usted trata de acercarse demasiado.

**6. No interrumpa, ¡escuche al cliente!:** usted no debe interrumpir al cliente mientras habla. Muchas veces un vendedor detendrá a un cliente en medio de una oración, para decir algo que siente que es importante. Independientemente de cuán ansioso esté usted para exponer ese aspecto que sabe que el cliente simplemente va a adorar, espere hasta que haya terminado de hablar. Recuerde “cuando el cliente está hablando, el cliente está comprando”.

**7. Baile al ritmo del cliente:** adapte su estilo al cliente. Un tono más relajado, más sencillo puede ser apropiado para algunos clientes, mientras que otros responderán mejor a uno más formal. Un buen vendedor no tiene solamente un estilo, sino que “sabe bailar al compás de todo tipo de música”. Hay muchas maneras de hacer que la experiencia de compra en su comercio sea más placentera para su cliente. Lo que es importante recordar es que usted puede hacer la diferencia.

### **5.3 Marco Conceptual**

**Atención al público:** es la satisfacción de los requerimientos de los usuarios en base a la eficiencia, gestión, disciplina, servicio y cumplimiento de las actividades encomendadas.

**Cadena de valor del servicio:** (ZEITHAML, V. & BITNER, 2002) mencionan que la cadena de valor del servicio está directamente relacionada con el servicio al cliente y la utilidad que podría obtener una organización si emplea en forma eficiente sus servicios. Cuando las compañías de servicio ponen en primer lugar a sus empleados y cliente, ocurre un cambio radical en la forma en la cual administran y miden el éxito.

**Cliente:** un cliente es aquel que recibe bienes o servicios. Comúnmente esto involucra una transacción en la cual algo de valor cambia de manos. Se puede hablar de dos tipos

de clientes, los internos y externos. El cliente interno se refiere a los empleados que reciben bienes o servicios desde dentro de la misma empresa. El cliente externo se refiere a los que pagan por recibir un servicio fuera de la empresa. Son las últimas personas a las que se busca satisfacer con el trabajo de la empresa (Foster, 2001).

**Competencia del personal:** el cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente, si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos al momento de orientarlo.

**Eficacia:** se refiere al grado en que se logra un objetivo; esto es, en qué medida, las metas responden a las propuestas.

**Eficiencia:** es realizar bien el trabajo poniendo todo el esfuerzo y voluntad, nadie es indispensable y otra persona podría desempeñar esa labor.

**La calidad percibida:** Corresponde a los atributos indispensables que el cliente pide al expresar sus necesidades.

**La calidad esperada:** Se refiere a aquellos atributos del bien que complementan los atributos indispensables no siempre explícitos.

**La calidad latente:** Son las posibles características del bien que desconoce el cliente.

**Percepción:** (Kotler, 1991) la percepción es el proceso por el cual una persona selecciona, organiza e interpreta información para conformar una imagen significativa del mundo.

**Queja:** es aquella comunicación que pretende poner en evidencia una falla, equivocación o error cometido por alguno de los trabajadores con el cliente, en el servicio o en el estado de un producto. El cliente manifiesta una inconformidad

vinculada al servicio, estas situaciones no afecten directamente el patrimonio del cliente.

**Satisfacción:** (Kotler, 2001) define la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

**Solicitud de información:** es toda aquella información requerida por el cliente acerca de los productos y servicios que ofrece la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A.

**Valor:** (Porter, 2002) define el valor para el cliente a través de dos componentes, el Valor de Uso y la Señal de Valor. El valor de uso se desarrolla a través del aumento del desempeño del producto o servicio para el cliente, o reduciendo el costo para este. La señal de valor se obtiene por medio de influir a través de la comunicación en la percepción del cliente.

**Intangibilidad:** los servicios son en gran medida abstractos e intangibles.

**Heterogeneidad:** los servicios no están estandarizados y tienen alta variabilidad.

**Inseparabilidad:** los servicios por lo general se producen y consumen al mismo tiempo, con participación del cliente en el proceso.

**Caducidad:** no es posible almacenar servicios en un inventario.

**Estrategia del servicio:** Es la visión o filosofía que se utilice para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio, dicha estrategia tiene que ser capaz de crear las condiciones que propicien que el cliente colabore y sea una fuente de incremento de la eficiencia.

## **2.3 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

### **2.3.1 Idea a defender**

El análisis de la calidad del servicio en la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT, matriz Riobamba, contribuirá a mejorar la satisfacción del cliente.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable independiente**

El análisis de la calidad del servicio en la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT, matriz Riobamba.

### **2.4.2 Variable dependiente**

Mejorar la satisfacción del cliente.

## CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1.1 Modalidad

La presente investigación se realizará a partir de un enfoque mixto, es decir, de un estudio cualitativo y cuantitativo. Cualitativa por que logra identificar la calidad del servicio prestado y cuantitativa porque nos ayuda medir el grado de satisfacción obtenido por el paciente.

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación a aplicar en la realización del trabajo son:

**Bibliográfica-Documental:** se utilizó para obtener información precisa y necesaria para la elaboración del marco teórico, lo que permitió seleccionar la información relacionada a la calidad de la atención al cliente, utilizando como instrumentos, libros, manuales y páginas web a través del internet.

**De campo:** esta modalidad permite estar en contacto directo con las personas de interés, que en este caso son los clientes internos y externos de la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A., con el fin de conocer la realidad de este centro.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

La población es el conjunto de elementos con características comunes, en un espacio y tiempo determinados, en los que se desea estudiar u hecho o fenómeno.



Esta investigación se llevará a cabo en la matriz de la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A., ubicada en la ciudad de Riobamba, formada por cinco parroquias urbanas (Veloz, Maldonado, Velasco, Lizarzaburu y Yaruquies.) cuya población es de 225.741 mil habitantes.

**Ilustración 1: Mapa del Cantón Riobamba**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos

Para la presente investigación la población la componen todos los pacientes que acuden a la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A., matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo, la misma que dispone de 1200 pacientes:

**Tabla 2: Población de estudio**

CATEGORÍA	CANTIDAD
Pacientes de la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A. matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo.	1200
<b>TOTAL</b>	<b>1200</b>

**Fuente:** ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A.

**Elaborado por:** Nataly Barreno

### 3.3.2 Muestra

Como se muestra en la Tabla 2, la población total, la conforman los pacientes actuales de ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A, debido a que prácticamente son los beneficiarios del servicio. También se aplicará una entrevista al gerente de la misma, información que nos permitirá alinear los objetivos para la mejora en la atención al cliente.

#### 3.3.2.1 Cálculo estadístico del tamaño de la muestra

En la investigación se aplicará el tipo de muestra de Aleatorio Simple en la que todos los miembros de las población tendrán la oportunidad a ser elegidos o tomados como muestra, lo que permitirá obtener conclusiones en la muestra e inferir lo que pudiera ocurrir, a partir de esta, con un elevado grado de pertinencia.

La encuesta se aplicará a la muestra seleccionada, además de la entrevista al gerente, antes ya mencionada.

**Fórmula a aplicar:**

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$

**Donde tenemos:**

N= Población

e = Error admisible

n = Muestra de la población

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(1200)}{(0,05)^2(1200 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{1152,48}{3,95}$$

$$n = 291,18$$

$$n = 291$$

El tamaño de la muestra, representado por n, es el número de entidades individuales pertenecientes a la población en estudio en este caso realizados los cálculos matemáticos no da el siguiente resultado, al cual aplicaremos la encuesta. **n = 291 encuestas.**

### 3.3.3 Segmentación

Los servicios que oferta la empresa son suntuarios por lo que los clientes de ESTETICDENT son personas bien educadas, con independencia económica, tienen mucha confianza en sí mismos, han logrado objetivos orientados a su estilo de vida y profundo compromiso con el trabajo y la familia, en mercado del consumo caracterizan por sus muchos deseos y necesidades, su consumo en productos y servicios de prestigio.

#### 3.3.3.1 Variables de orden geográfico:

**Tabla 3: Variables geográficas**

<b>BASE DE SEGMENTACIÓN</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
<b>Nacionalidad</b>	Ecuatorianos
<b>Región</b>	Región Sierra
<b>Provincia</b>	Provincia Chimborazo
<b>Ciudad</b>	Ciudad Riobamba
<b>Tipo de población</b>	Suburbana, Urbana

Elaborado por: Nataly Barreno

### 3.3.3.2 Variables de orden demográficas

**Tabla 4: Variables demográficas**

<b>BASE DE SEGMENTACIÓN</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
<b>Edad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niños de 8 a 12</li> <li>• Jóvenes de 13 a 18</li> <li>• Adultos de 19 en adelante</li> </ul>
<b>Sexo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masculino</li> <li>• Femenino</li> <li>• Grupo GLBTI</li> </ul>
<b>Estado civil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solteros</li> <li>• Casados</li> <li>• Unión libre</li> <li>• Divorciados</li> <li>• Viudos</li> </ul>
<b>Tamaño de la familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parejas con hijo único</li> <li>• Parejas con dos o más hijos</li> </ul>
<b>Ciclo de vida familiar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parejas recién casadas sin hijos</li> <li>• Nido Completo I (con hijos menores de 6 años)</li> <li>• Nido Completo II (con hijos mayores de 6 años)</li> <li>• Nido Completo III (con hijos mayores, pero aún dependientes)</li> <li>• Nido Vacío</li> <li>• Supervivientes</li> </ul>

Elaborado por: Nataly Barreno

### 3.3.3.3 Variables de orden psicográficas

**Tabla 5: Variables psicográficas**

<b>BASE DE SEGMENTACIÓN</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
<b>Clase social</b>	Media, Media-alta y Alta.
<b>Estilos de vida</b>	Preocupados por su apariencia física
<b>Personalidad</b>	

Elaborado por: Nataly Barreno

### 3.3.4 Perfil del Consumidor

Tabla 6: Perfil del consumidor

CARACTERÍSTICAS	PERFIL
Características demográficas	Hombres y mujeres, niños de 8 a 12, jóvenes de 13 a 18, adultos de 19 en adelante.
Estilo de vida	Personas activas solteros o con hijos. Con poder adquisitivo medio, medio alto y alto, y/o con independencia económica
Motivos	Personas que cuidan su imagen estética, odontológica y personal.
Percepción	Eligen productos de buena calidad. Prefieren un centro especializado, donde le brinden todas las garantías de higiene y cuidado de la salud odontológica.
Aprendizaje	Compran productos que de acuerdo a su experiencia son de buena calidad, o recomendados por personas de confianza.

## 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 3.4.1 Métodos

Para la investigación se utilizarán los siguientes métodos:

**Analítico:** Se utilizará este tipo de investigación debido a que permitirá conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías y comprender mejor su comportamiento. Será aplicado en la construcción de la propuesta final.

**Deductivo:** este método permitirá partir del planteamiento del problema en forma general, en el cual se irá derivando las diferentes causas y efectos por las cuales se evidencia la deficiencia en la atención al cliente y por ende como esto influye en la imagen institucional de la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT.

**Inductivo:** por medio de este método se adquirirá la información y encontrará la forma más eficaz de explicar los fenómenos, debido a que se parte de lo general a lo particular y se extraerá conclusiones. También permitirá analizar los argumentos específicos adecuados para el servicio y atención al cliente.

### **3.4.2 Técnicas**

#### **3.4.2.1 Observación:**

Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; mediante la cual apoya a en la obtención del mayor número de datos, se hará una verificación visual dentro de la empresa, con el fin de tener un panorama claro sobre la situación actual en cuanto al servicio que brinda a sus clientes.

#### **3.4.2.2 La entrevista**

Consiste en la recopilación de información en forma de una conversación entre dos partes en forma directa, esta entrevista se ejecutó al Gerente Regional de la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT, Dr. Bolívar Merino Montoya, obteniendo una visión más clara del estudio.

**Objetivo de la entrevista:** Establecer las falencias que el Gerente ha podido evidenciar dentro de la empresa en cuanto al servicio y atención al cliente.

A continuación se expone los resultados más relevantes obtenidos en cada una de las preguntas:

**1. ¿Conoce o ha investigado sobre temas de atención y servicio al cliente?** Si tengo conocimiento de lo que es atención y servicio al cliente.

**2. ¿Cuál es su apreciación sobre el personal del departamento de atención al cliente?** No contamos con una persona especializada únicamente para el Área de atención al cliente. Nos falta potenciar la manera de cómo atendemos al cliente/paciente.

**3. ¿Usted piensa que todas las personas que integran la organización deben conocer los protocolos de servicio y atención al cliente? ¿Por qué?** Todos debemos conocer cómo atender al cliente tanto interno como externo. Porque si damos y ofrecemos una buena atención al cliente fidelizamos al mismo.

**4. ¿Cuál es el aporte del departamento de atención al cliente, en el momento de persuadir a un cliente?** Cuando el personal esta con ánimo influye al momento de cerrar la venta. Cuando no está con ánimo influye negativamente y el paciente se da cuenta. Por ese motivo es importante que estén listos y capacitados para dar una buena atención.

**5. ¿Qué deben hacer los directivos para incentivar a los empleados a dar un buen servicio al cliente?** Primero tener un buen clima laboral, y dar capacitación, preparar simulaciones y clínicas de atención al cliente.

**Análisis de la Entrevista:** En base a las respuestas del Gerente de ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A. Dr. Bolívar Merino Montoya, se evidencia la necesidad de capacitación que requiere esta área, ya que la persona encargada de la atención a los pacientes no tiene el perfil idóneo para realizar esta labor.

### **3.4.2.3 La encuesta**

Esta técnica se ha aplicado a la muestra obtenida de la población de estudio, nos ha permitido conocer diferentes criterios respecto al servicio y atención al cliente de manera personal. Es una técnica que recopila información a través de un cuestionario, para obtener datos que le interesan al investigador, lo que ayudara a la obtención de resultados.

**Objetivo de la encuesta:** Conocer que es lo que piensan los clientes en relación al servicio recibido en la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT.

### **3.5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, la información arrojada sirve como base para la construcción de conclusiones y recomendaciones.

A continuación se presentan los resultados de la investigación en base a la información recogida mediante las técnicas e instrumentos de estudio en datos cuantitativos los que se objetivizan mediante tablas estadísticas y gráficos de acuerdo a las variables que buscan determinar la calidad del servicio en la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT, matriz Riobamba y de esta manera plantear algunas estrategias que contribuirán a mejorar la satisfacción del cliente.

#### **Datos generales:**



## Edad

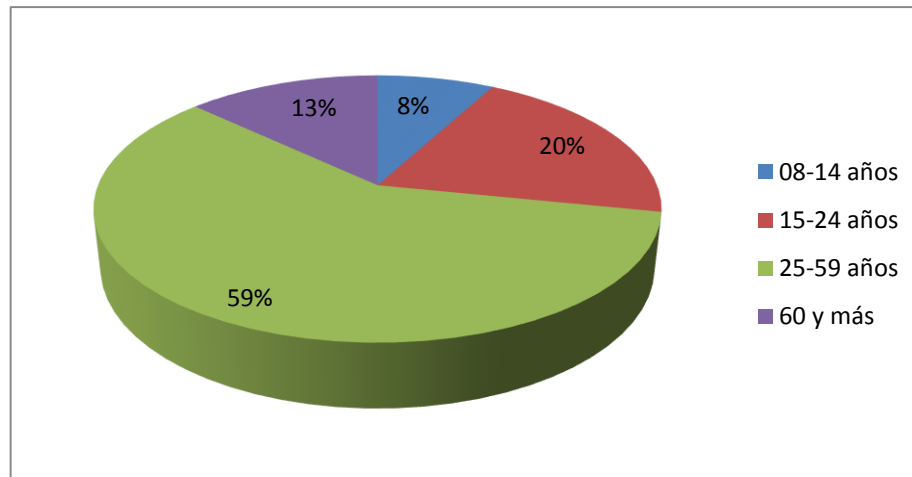
**Tabla 7: Rango de edades**

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
08-14 años	23	8%
15-24 años	59	20%
25-59 años	171	59%
60 y más	38	13%
<b>TOTAL</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas.

**Elaborado por:** Nataly Barreno

**Gráfico 1: Rango de edades**



**Fuente:** Encuestas aplicadas.

**Elaborado por:** Nataly Barreno

**Análisis:** Con relación a la edad de las personas encuestadas, se aprecia que el rango mayor está comprendido entre pacientes de 25 a 59 años, lo que representa un 59%, seguido de un rango de entre 15 a 24 años, un público más joven.

**Interpretación:** Se puede evidenciar que el grupo etario lo comprenden en su mayoría pacientes jóvenes y adultos, en base a la información podemos destacar que son personas independientes económicamente que han identificado a ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT como el satisfactor de su necesidad médica odontológica.

## Sexo

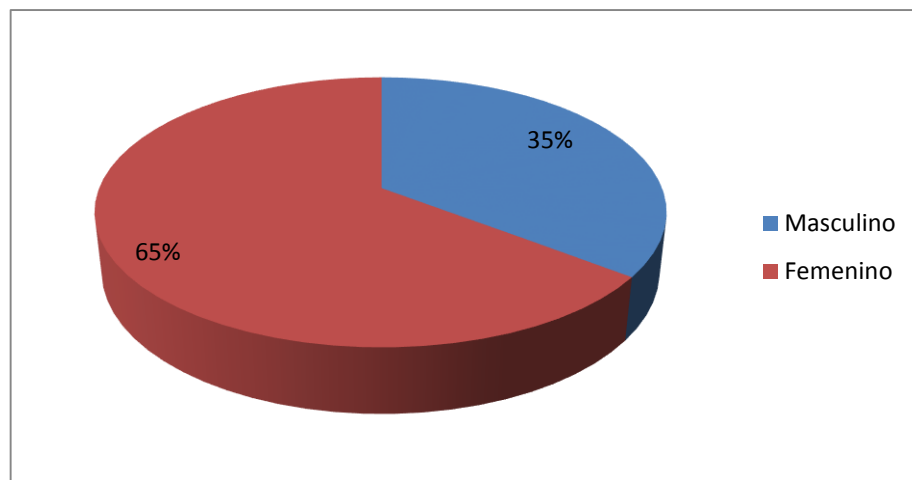
**Tabla 8: Sexo de los pacientes**

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	103	35%
Femenino	188	65%
<b>TOTAL</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas.

**Elaborado por:** Nataly Barreno

**Gráfico 2: Sexo de los pacientes**



**Fuente:** Encuestas aplicadas.

**Elaborado por:** Nataly Barreno

**Análisis:** En un porcentaje del 65%, 188 pacientes corresponden al sexo femenino, seguido de un 35%, 103 pacientes son de sexo masculino.

**Interpretación:** ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT cuenta con un grupo elevado de pacientes del sexo femenino, debido a que las mujeres son más cuidadosas de su imagen personal.

**PREGUNTA 1.- ¿Cuál fue la primera impresión que tuvo sobre la atención del personal en la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT?**

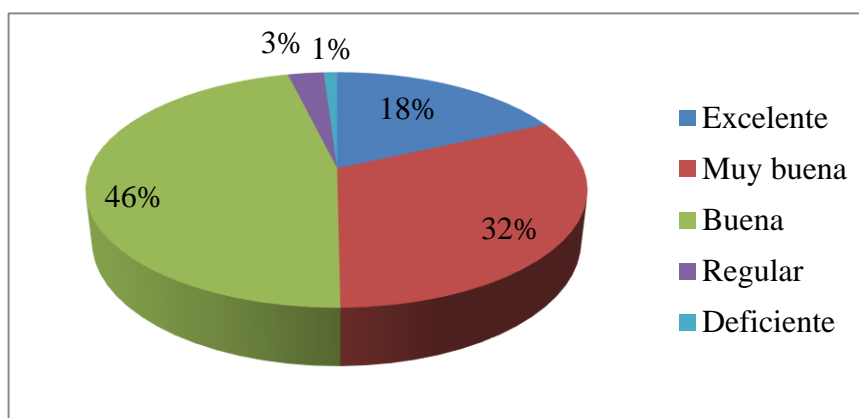
**Tabla 9: Primera impresión sobre la atención**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	53	18%
Muy buena	92	32%
Buena	135	46%
Regular	8	3%
Deficiente	3	1%
<b>TOTAL</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.

Elaborado por: Nataly Barreno

**Gráfico 3: Primera impresión sobre la atención**



Fuente: Encuestas aplicadas.

Elaborado por: Nataly Barreno

**Análisis:** Del total de 291 encuestados, 135 de ellos que representan un 46% reconocen que su primera impresión sobre la atención de personal fue Buena, seguido por un 32%, 92 personas encuestadas la consideraron Muy buena, así como también un porcentaje del 18% 53 encuestados la encontraron Excelente. Un porcentaje mínimo del 1% la considero Deficiente.

**Interpretación:** En base al gráfico obtenido, la mayor parte de las personas encuestadas tuvieron una Buena primera impresión en cuanto a la atención recibida por parte del personal de ESTETICDENT, pero la expectativa como empresa es poder elevar la percepción del cliente a Muy Buena o Excelente que sería lo ideal.

## PREGUNTA 2.- La atención recibida, en cuanto a sus dudas y requerimientos fue?

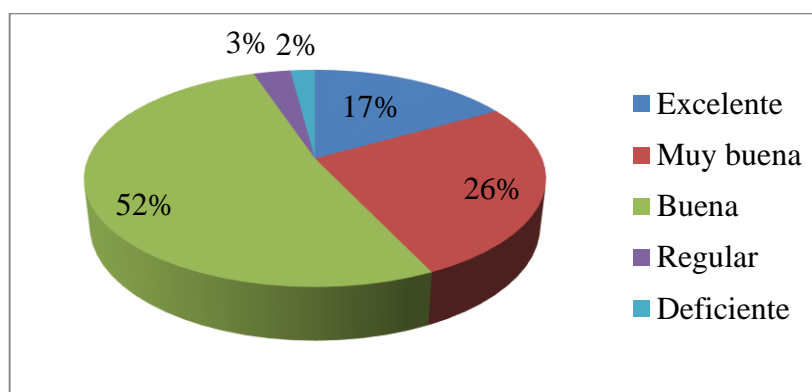
**Tabla 10: Atención recibida, en cuanto a dudas y requerimientos**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	49	17%
Muy buena	76	26%
Buena	151	52%
Regular	9	3%
Deficiente	6	2%
<b>TOTAL</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.

Elaborado por: Nataly Barreno

**Gráfico 4: Atención recibida, en cuanto a dudas y requerimientos**



Fuente: Encuestas aplicadas.

Elaborado por: Nataly Barreno

**Análisis:** De la muestra en cuestión 291 clientes, el 52% es decir 151 personas consideran la atención recibida en cuanto a dudas y requerimientos como Buena, por otro lado un porcentaje del 26%, 76 encuetadas lo consideran Muy buena y el 17%, 49 la califican como excelente. Un porcentaje menor del 2%, 6 clientes la han determinado Deficiente.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que más de la mitad de los clientes coinciden en que la atención que han recibido a sus dudas o requerimientos ha sido únicamente Buena, ya que no la consideran Excelente, es decir que existen falencias al momento de la resolución de dudas por parte del personal.

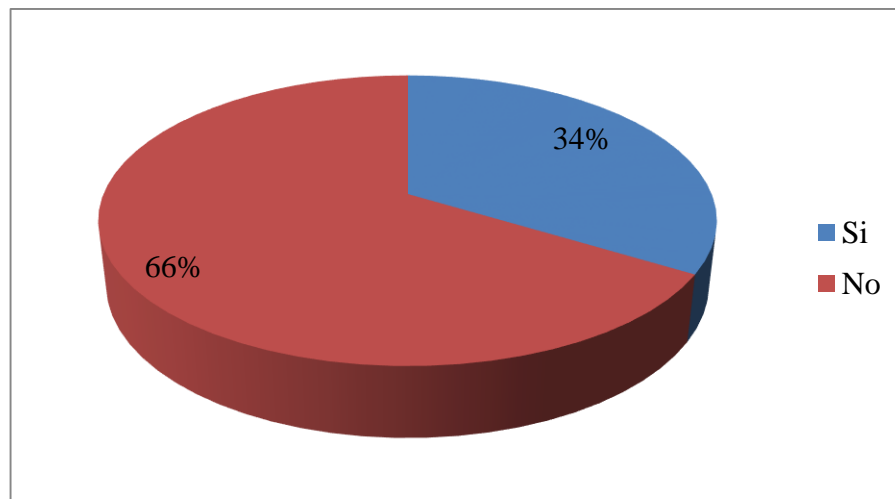
**PREGUNTA 3.- ¿Cree usted que el personal de ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT está capacitado en atención al cliente?**

**Tabla 11: ¿El personal está capacitado en atención al cliente?**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	98	34%
No	193	66%
<b>TOTAL</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas.  
**Elaborado por:** Nataly Barreno

**Gráfico 5: ¿El personal está capacitado en atención al cliente?**



**Fuente:** Encuestas aplicadas.  
**Elaborado por:** Nataly Barreno

**Análisis:** El 66% representado por 193 clientes encuestados, consideran que el personal de ESTETICDENT, No está capacitado en atención al cliente, por otro lado 98 de los clientes, es decir un 34% respondieron que Sí.

**Interpretación:** En base a los resultados, más de la mitad de los clientes consideran que el personal No está capacitado, esto se debe a que la persona encargada, no tiene una formación técnica en el tema, ya que cumple con las funciones de Auxiliar del Odontología, mas no de atención al cliente.

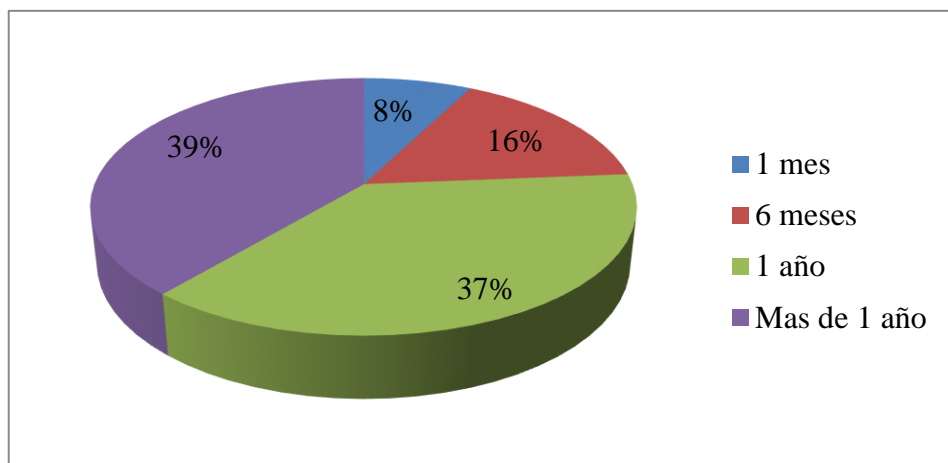
**PREGUNTA 4.- ¿Cuánto tiempo ha sido cliente de ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT?**

**Tabla 12: Tiempo que ha sido cliente de ESTETICDENT**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 mes	22	8%
6 meses	47	16%
1 año	109	37%
Más de 1 año	113	39%
<b>TOTAL</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas.  
**Elaborado por:** Nataly Barreno

**Gráfico 6: Tiempo que ha sido cliente de ESTETICDENT**



**Fuente:** Encuestas aplicadas.  
**Elaborado por:** Nataly Barreno

**Análisis:** El 39% representadas por 113, personas han sido clientes por Más de un año de ESTETICDENT, seguido por un porcentaje menor del 37% 109 personas durante Un año y un 8% que representan 22 nuevos clientes.

**Interpretación:** Se encontró datos relevantes que muestran el tiempo que los clientes llevan siendo pacientes de ESTETICDENT, donde más del cincuenta por ciento han permanecido de un año a más de un año con la empresa, mostrando su confianza para la misma. Así como también un total de nuevos clientes que han ingresado el último mes.

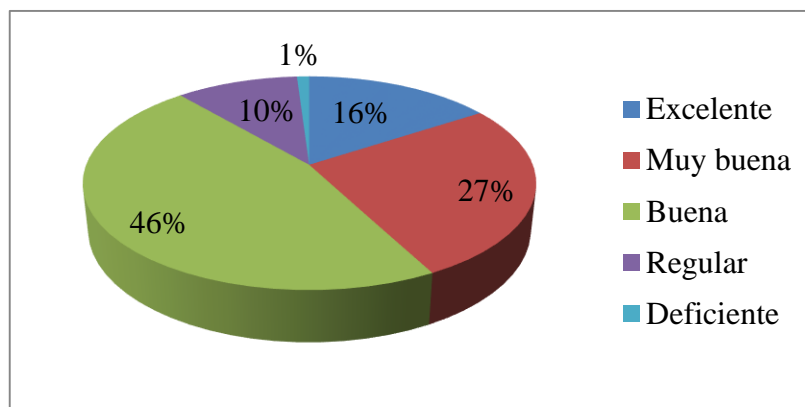
**PREGUNTA 5.- ¿Cómo calificaría la relación calidad-precio del servicio?**

**Tabla 13: Relación calidad-precio del servicio**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	46	16%
Muy bueno	77	26%
Bueno	135	46%
Regular	30	10%
Deficiente	3	1%
<b>TOTAL</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas.  
**Elaborado por:** Nataly Barreno

**Gráfico 7: Relación calidad-precio del servicio**



**Fuente:** Encuestas aplicadas.  
**Elaborado por:** Nataly Barreno

**Análisis:** De 291 personas encuestadas, 135 que representan el 46% califican la relación Calidad-Precio del servicio, como Buena, seguido de un 27%, 77 clientes lo califican como Muy buena y un 16%, 46 clientes como Excelente. Un porcentaje mínimo del 11% califica esta relación como Regular y Deficiente.

**Interpretación:** La mayor parte de los clientes califican la relación calidad-precio del servicio como buena, ya que los precios están acorde a la calidad de los productos utilizados en los procedimientos odontológicos, en relación al servicio prestado se pueden emplear mejoras a fin de cubrir las expectativas de los pacientes.

PREGUNTA 6.- En general, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con nuestra empresa?

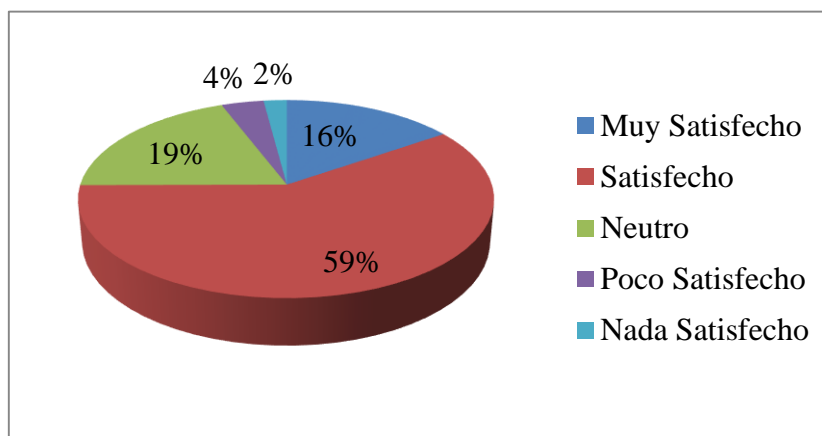
**Tabla 14: Nivel de satisfacción**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Satisfecho	45	15%
Satisfecho	173	59%
Neutro	56	19%
Poco Satisfecho	11	4%
Nada Satisfecho	6	2%
<b>TOTAL</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.

Elaborado por: Nataly Barreno

**Gráfico 8: Nivel de satisfacción**



Fuente: Encuestas aplicadas.

Elaborado por: Nataly Barreno

**Análisis:** Del total encuestado 291 personas, 173 clientes que representan el 59% se encuentran Satisfechos con el desempeño de ESTETICDENT, un 19%, 56 clientes se mantienen Neutro frente a su nivel de satisfacción. Así como un 6% se encuentran Poco satisfechos o Nada satisfechos.

**Interpretación:** Los pacientes de ESTETICDENT, manifiestan estar satisfechos con la empresa, lo cual es muy positivo. Aunque por otro lado se evidencio que un porcentaje no expreso estar ni poco ni muy satisfecho, es decir no existe un alto nivel de satisfacción, lo que representa un reto.



## PREGUNTA 7.- Para mejorar el servicio ¿Qué considera importante?

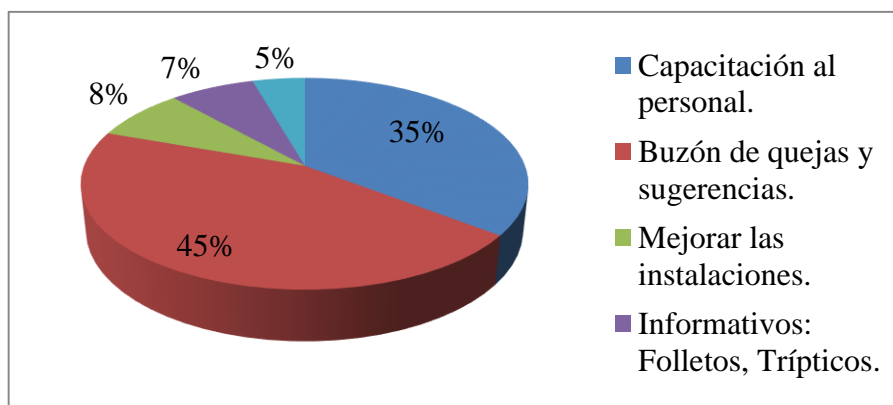
Tabla 15: Sugerencias de mejora

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación al personal.	103	35%
Buzón de quejas y sugerencias.	131	45%
Mejorar las instalaciones.	23	8%
Informativos: Folletos, Trípticos.	21	7%
Promociones, descuentos.	13	4%
<b>TOTAL</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.

Elaborado por: Nataly Barreno

Gráfico 9: Sugerencias de mejora



Fuente: Encuestas aplicadas.

Elaborado por: Nataly Barreno

**Análisis:** 131 de los pacientes encuestados que representan el 45% indican que sería importante implementar un Buzón de quejas y sugerencias así como también un 35% coinciden en la falta de capacitación al personal. Porcentajes menores como el 8% correspondiente a 23 clientes creen importante mejorar las instalaciones.

**Interpretación:** En base a los resultados obtenidos, se encuentra que para los pacientes de ESTETICDENT, es importante que exista un buzón donde puedan hacer llegar sus quejas o sugerencias. También sugieren importante la capacitación al personal, con la finalidad de mejorar la labor que esta desempeña, dando mayor satisfacción a los clientes.

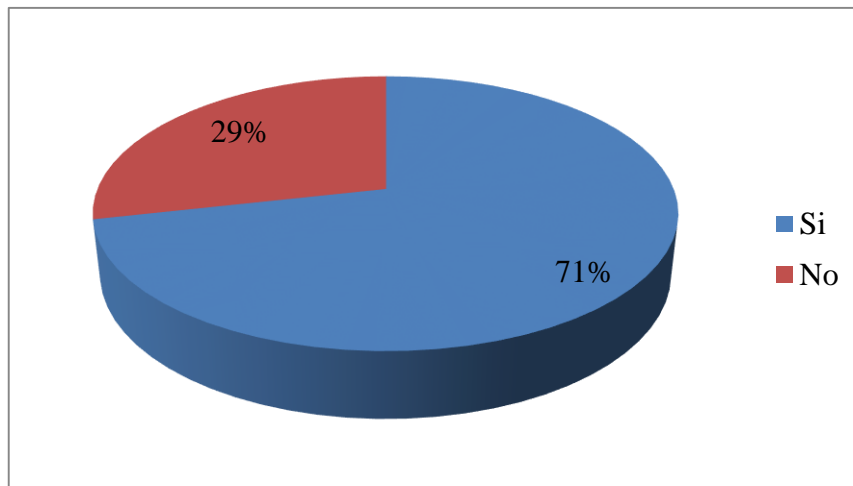
**PREGUNTA 8.- ¿Recomendaría usted ESTÉTICA DENTAL ESTETICIDENT a las personas de su entorno?**

**Tabla 16: ¿Recomendaría usted ESTETICIDENT?**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	208	71%
No	83	29%
<b>TOTAL</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas.  
**Elaborado por:** Nataly Barreno

**Gráfico 10: ¿Recomendaría usted ESTETICIDENT?**



**Fuente:** Encuestas aplicadas.  
**Elaborado por:** Nataly Barreno

**Análisis:** De la muestra 291 pacientes encuestados, 208 de ellos que corresponden al 71% Si recomendarían a ESTETIDENT, mientras que 83 clientes, es decir el 29% No lo haría.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados, más del cincuenta por ciento de los pacientes recomendarían los servicios de ESTETIDENT, lo cual es favorable para la misma ya que está generando referidos. Hay que centrarse en el porcentaje menor que no recomendaría, investigando las razones por las que no lo haría, a fin de dar solución a sus requerimientos.

## **VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

El análisis de la calidad del servicio para la mejora de la satisfacción del cliente de la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT, se sustenta en la pregunta 3 y 6 de la encuesta aplicada, las mismas que en un porcentaje notorio respaldan la idea a ser defendida:

**Aliados:** mediante la entrevista aplicada al Gerente de ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A, Dr. Bolívar Merino Montoya se evidenció un apoyo total al estudio, ya que para la empresa es importante realizar estos análisis que aportan de manera positiva al mejoramiento de toda la entidad.

La persona encargada de la atención al cliente, tiene toda la predisposición para contribuir al mejoramiento de la atención a los pacientes, lo que es un pilar fundamental para lograr este objetivo.

### **Oponentes:**

El departamento de atención al cliente no cuenta con capacitación técnica que permita llevar de mejor manera esta labor, tan importante para la empresa.

Se evidencia la falta de estrategias de atención al cliente el cual ayudara al personal a mejorar el servicio.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA**

### **4.1 TEMA**

Analizar la calidad del servicio de la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A. matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, con el fin de contribuir a la satisfacción de sus clientes.

### **4.2 DATOS INFORMATIVOS DE LA ENTIDAD**

**Razón Social:** ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A.

**Nombre Comercial:** Clínica CIROI

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

**Dirección:** Brasil 22-40 y Av. Daniel León Borja

**Teléfono:** 032 965 360

#### **4.2.1 Reseña Histórica de ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT “CIROI”**

Clínica de Investigación y Rehabilitación Oral Integral CIROI. Cuenta sus inicios de creación y fundación, en la ciudad del Tena en el año 1987, siendo su gerente propietario el señor Dr. Bolívar Merino Montoya.

En 1990 el área de odontología se traslada a la ciudad de Riobamba, lugar donde se crea una nueva imagen, denominándole como Clínica de Investigación y Rehabilitación Oral Integral C.I.R.O.I., estableciendo su eslogan “ODONTOLOGÍA COMO DEBE SER”, cuya ubicación fue en el Edificio Costales en donde permaneció funcionando aproximadamente 7 años, a partir del 14 de Febrero de 1997 C.I.R.O.I., se traslada al HOSPITAL DE ESPECIALIDADES “SAN JUAN”, posterior a ello se ubica en la Calle Brasil 22-40 y Avd. Daniel León Borja donde funciona actualmente.

La trayectoria de la clínica CIROI en la ciudad de Riobamba obliga a su mentalizador a incrementar la red de Clínicas en las siguientes ciudades del país; Ambato, Septiembre de 1994 Quito, diciembre del 2002, y Puyo en diciembre del 2004. Clínicas CIROI firma una franquicia en la ciudad de Guayaquil con la Clínica de los Doctores Arias en Urdesa para tratamientos de especialidad.

En el 2004 la empresa adquiere la patente Cambio extremo X CIROI patentado según la resolución número 54544-07.

Con el incremento de la demanda de servicios, Clínica CIROI se obliga a constituirse en Compañía en Agosto del 2005, nombre Jurídico “CLINICA DENTAL CIROI CIA. LTDA”, conformada por 3 socios.

Actualmente la empresa está construyendo su nueva infraestructura, buscando brindar un servicio de calidad, ampliando su línea de productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes, identificadas después de 30 años de experiencia de formación empresarial y profesional.

#### **4.2.2 Cultura Organizacional**

**Misión:** Ofrecer a nuestro paciente servicios de calidad, con una visión de ser únicos en la rama de odontología especializada, transformando el modus de vida donde la imagen y salud sea una necesidad primordial del ser humano integrándose a una sociedad más representativa en el ámbito laboral, profesional y personal.

**Visión:** La ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A. como empresa de servicios integrales de salud, siendo una empresa modelo en Cambio Extremo, posicionándose como la única en el área de odontología estética a nivel nacional e internacional hasta el 2018.

#### **Valores:**

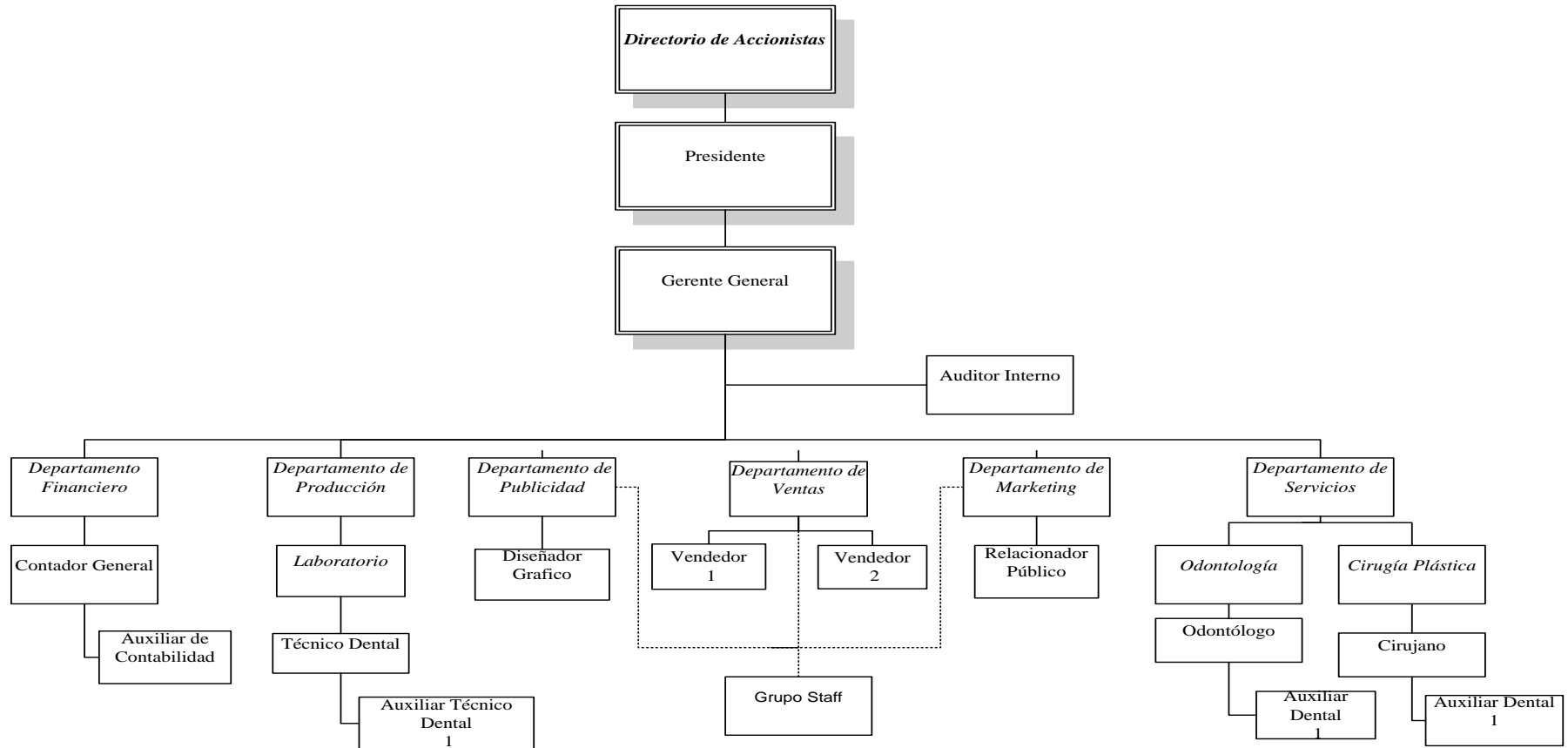
Lealtad, Integridad, Honestidad, Respeto, Servicio, Salud, Innovación, Eficiencia.

**Servicios:**

- Odontología especializada.
- Cirugía Plástica.

## 4.2.3 Estructura Organizacional

### 4.2.3.1 Organigrama



#### **4.2.3.2 Organización**

Disposición sistemática de los órganos que integran una institución, conforme a criterios de jerarquía y especialización.

### **1. Directorio de Accionistas**

#### **1.1 Gerente General**

1.1.1 Auditor Interno

#### **1.1.2 Departamento Financiero**

1.1.2.1 Contador General

1.1.2.1.1 Auxiliar de Contabilidad

#### **1.1.3 Departamento de Producción**

*1.1.3.1 Laboratorio*

1.1.3.1.1 Técnico Dental

1.1.3.1.1.1 Auxiliar Dental

#### **1.1.4 Departamento de Publicidad**

1.1.4.1 Diseñador Gráfico

#### **1.1.5 Departamento de Ventas**

1.1.5.1 Vendedor

#### **1.1.6 Departamento de Marketing**

1.1.6.1 Relacionador Público

#### **1.1.7 Departamento de Servicios**

*1.1.7.1 Odontología*

1.1.7.1.1 Odontólogo

1.1.7.1.1.1 Auxiliar Dental

*1.1.7.2 Cirugía Plástica*

1.1.7.2.1 Cirujano

1.1.7.2.1.1 Auxiliar de Cirugía



## **4.2.4 Análisis Situacional**

### **4.2.4.1 Análisis Externo**

#### **a) Macro ambiente**

##### **Factores Económicos:**

Este es un problema que afecta significativamente a la empresa, ya que al presentarse índices de desempleo urbano en 6,7% y en el área rural en 2,3% hasta septiembre del 2016, el mercado al que se direcciona la empresa disminuye, debido a que no toda la población puede acceder a los servicios, y el mercado objetivo de la empresa está definido.

##### **Factores Culturales:**

Los productos y servicios de belleza se están direccionando a toda clase socio-económica, por lo cual se está creando una cultura de consumo de estos productos y servicio de estética médica.

##### **Factores Políticos:**

Las decisiones políticas han sido consideradas una amenaza para el crecimiento y desarrollo de la empresa, debido a que se considera que los tratamientos estéticos son un lujo mas no una necesidad, aunque en la actualidad se da mayor énfasis a la imagen que se proyecta, creando una cultura de consumo masivo de este producto.

#### **b) Micro ambiente**

##### **Clientes internos:**

La empresa cuenta con 8 personas que laboran en la misma, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la empresa, lo cual se presenta la siguiente tabla:

**Tabla 17: Clientes internos**

<b>Personal</b>	<b>Puesto Ocupacional</b>
Dr. Bolívar Merino	Gerente General.
Dr. Alejandro Merino Jiménez	Especialista en rehabilitación oral.
Tec. Paulo Merino Jiménez	Técnico Dental.
Sra. Marlene Estupiñan	Asistente Medico.
Ing. Ángela Merino	Asistente de Gerencia.
Ing. Jacqueline Sánchez	Auxiliar Contable.
Srta. Nataly Barreno	Marketing.
Tnlgo. Jorge Garcés	Diseño y publicidad.

**Elaborado por:** Nataly Barreno

### **Socios:**

La ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT está constituida actualmente como una empresa familiar, los han aportado significativamente con su capital y trabajo ya que laboran en la misma:

- Dr. Bolívar Merino
- Dr. Alejandro Merino Jiménez
- Tec. Paulo Merino Jiménez
- Ing. Ángela Merino Jiménez

### **Proveedores:**

Los principales proveedores de la empresa con los suministros necesarios son:

- Dental Ayala
- Distridental
- Prodontomed

#### **4.2.4.2 Análisis Interno**

##### **a) Micro ambiente**

##### **Capacidad financiera:**

La empresa inició sus actividades con un capital de \$33294 hace 30 años en la ciudad del Tena, actualmente se ubica su matriz en la ciudad de Riobamba y sucursales en Quito y Ambato, por lo que su capital se ha incrementado a \$74596, teniendo una capacidad financiera que le permite invertir en nuevos productos y buscar la satisfacción de los clientes.

**Capacidad tecnológica:** Para que ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A. pueda realizar tratamientos estéticos de alta calidad, con el transcurso del tiempo, ha ido adquiriendo instrumentos y maquinaria de última generación tecnológica, buscando brindar más beneficios a sus clientes y satisfacer sus necesidades de una mejor manera.

**Capacidad de Marketing y Comercialización:** La empresa cuenta con un departamento de marketing, en el cual se desarrolla todo lo relacionado a publicidad y estrategias para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa.

#### 4.2.5 Análisis FODA

Las principales Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades identificadas en la empresa son las siguientes:

**Tabla 18: Análisis FODA**

<b>INTERNAS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidad y confianza de sus clientes.</li> <li>• Equipos de alta calidad y tecnología.</li> <li>• Infraestructura acorde a las necesidades de la empresa.</li> <li>• Innovación de los servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente servicio al cliente.</li> <li>• No existe compromiso del cliente interno.</li> <li>• No cuenta con personal fijo en el área de ventas.</li> <li>• Duplicidad de funciones del personal.</li> </ul>
<b>EXTERNAS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar alianzas estratégicas con empresas relacionadas a la estética médica.</li> <li>• Identificar las tendencias que presenta el mercado en relación a servicios de odontología estética.</li> <li>• Desarrollo de nuevas técnicas en odontología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal por parte de otros centros odontológicos.</li> <li>• Incremento descontrolado de las tasas de inflación.</li> <li>• Políticas económicas que puede adoptar el estado.</li> </ul>

**Realizado por:** Nataly Barreno

#### 4.2.5.1 Cruce de Variables FODA

**Tabla 19: Cruce de Variables**

	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidad y confianza de sus clientes.</li> <li>• Equipos de alta calidad y tecnología</li> <li>• Infraestructura acorde a las necesidades de la empresa y los clientes.</li> <li>• Innovación de los productos y servicios.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente servicio al cliente.</li> <li>• No existe compromiso del cliente interno.</li> <li>• No cuenta con personal fijo en el área de ventas.</li> <li>• Duplicidad de funciones del personal.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar alianzas estratégicas con empresas relacionadas a la estética médica.</li> <li>• Identificar las tendencias que presenta el mercado en relación a servicios de odontología estética.</li> <li>• Desarrollo de nuevas técnicas en odontología.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar Joing Venture con empresas confiables para brindar un mejor servicio.</li> <li>• Desarrollar nuevos servicios que vayan acorde con la tendencia que presenta el mercado.</li> <li>• Realizar una permanente capacitación al cliente interno.</li> <li>• Aprovechar la cultura de consumo en tratamientos de belleza con la innovación de sus servicios.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar alianzas estratégicas para disminuir la deficiencia en el servicio.</li> <li>• Contratar personal que permita investigar la tendencia que presenta el mercado.</li> <li>• Capacitar al personal para que realice funciones específicas.</li> <li>• Crear políticas empresariales que permitan brindar un mejor servicio al cliente.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal por parte de otros centros odontológicos.</li> <li>• Incremento descontrolado de las</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar campañas para dar a conocer a la ciudadanía sobre los beneficios de la odontología estética.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el servicio de atención al cliente, contrarrestando la competencia desleal.</li> <li>• Motivar al cliente</li> </ul>

tasad de inflación. • Políticas económicas que puede adoptar el estado.	• Identificar nuevos proveedores para determinar la factibilidad de nuevos equipos tecnológicos. • Crear una cultura de optimización de recursos en la empresa. • Identificar la objetividad de adquirir quirófanos propios.	externo para que se sienta identificado con la empresa. • Mantener un registro de las actividades que debe realizar cada persona para evitar la pérdida de recursos. • Realizar una planificación adecuada de los procesos a desarrollarse en la empresa.
--	--	---

**Realizado por:** Nataly Barreno

#### 4.2.5.2 FODA Ponderado Inteligente

**Tabla 20: Fortalezas y Debilidades**

<b>FORTALEZAS</b>			
<b>FACTORES CRÍTICOS</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
Credibilidad y confianza de sus clientes.	0,20	4	<b>0,80</b>
Equipos de alta calidad y tecnología.	0,05	3	<b>0,15</b>
Infraestructura acorde a las necesidades de la empresa y los clientes.	0,05	3	<b>0,15</b>
Capacitación del cliente interno.	0,10	4	<b>0,40</b>
Innovación de los productos y servicios.	0,10	4	<b>0,40</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Deficiente servicio al cliente.	0,20	1	<b>0,20</b>
No existe compromiso del cliente interno.	0,10	1	<b>0,20</b>
No cuenta con personal fijo para el área de ventas.	0,05	2	<b>0,10</b>
Duplicidad de funciones del personal.	0,05	2	<b>0,10</b>
Impuntualidad del cliente interno.	0,10	1	<b>0,10</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,60</b>

**Realizado por:** Nataly Barreno

Al realizar el FODA inteligente interno de la empresa se obtuvo un resultado de 2,6 por lo que la empresa se encuentra en una posición muy Buena dentro del rango, aunque

aún debe contrarrestar las debilidades y aumentar las fortalezas, buscando la satisfacción del cliente y el crecimiento empresarial.

**Tabla 21: Oportunidades y Amenazas**

<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>FACTORES CRÍTICOS</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
Realizar alianzas estratégicas con empresas relacionadas a estética médica.	0,20	4	<b>0,80</b>
Identificar la tendencia que presenta el mercado en relación a productos de belleza.	0,10	3	<b>0,30</b>
Desarrollo de nuevas técnicas y avances científicos en odontología.	0,05	3	<b>0,15</b>
Se cree en el mercado una cultura de consumo de tratamientos de belleza.	0,10	4	<b>0,40</b>
Realizar alianzas estratégicas con empresas relacionadas a estética médica.	0,10	4	<b>0,40</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia desleal por parte de clínicas clandestinas.	0,20	1	<b>0,20</b>
Incremento descontrolado de las tasas de Inflación.	0,10	1	<b>0,20</b>
Políticas económicas que puede adoptar el estado.	0,05	2	<b>0,10</b>
Falta de disponibilidad de acceso a los laboratorios.	0,05	2	<b>0,10</b>
Falta de disponibilidad de acceso a los quirófanos.	0,05	2	<b>0,10</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,75</b>

**Realizado por:** Nataly Barreno

Al realizar el FODA inteligente externo de la empresa se obtuvo un resultado de 2,75 por lo que la empresa se encuentra en una posición muy buena dentro del rango, aunque se debería aprovechar de mejor manera las oportunidades para así tener un mejor frente con las amenazas que se presentan en el mercado.

#### **4.2.6 Matriz de ANSOFF**

Esta matriz expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. Describe las distintas

opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

**Tabla 22: Matriz Producto-Mercado**

MERCADOS	PRODUCTOS		
		ACTUALES	NUEVOS
	ACTUALES	Penetración en el mercado.	Desarrollo de nuevos productos.
NUEVOS	Desarrollo de nuevos productos.	<b>Diversificación.</b>	

Realizado por: Nataly Barreno

### Interpretación:

ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT oferta servicios de odontología y cirugía plástica convirtiéndose en una empresa de estética médica, se enfrenta a un mercado nuevo con productos nuevos, por lo cual se debe realizar una diversificación concéntrica de sus servicios, creando nuevas líneas que tengan sinergias comerciales con la existente buscando productos complementarios que satisfagan las necesidades de los clientes y a la vez ser más competitivo en el mercado con un buen posicionamiento.

#### 4.2.7 Tasa de crecimiento

Para el análisis de la tasa de crecimiento de ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT, se utilizarán los siguientes datos:

- Ventas del año 2015: 177034,54
- Ventas del año 2016: 112312,42

$$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{\text{Ventas del año 2} - \text{Ventas del año 1}}{\text{Ventas del año 1}} * 100\%$$

$$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{112312,42 - 177034,54}{177034,54} * 100\%$$

$$\text{Tasa de crecimiento} = 36,55 \%$$

#### 4.2.8 Proyecciones

Se tomaran los datos históricos de la empresa para realizar las proyecciones de ventas para el año 2017.

**Tabla 23: Proyecciones de ventas**

AÑO	PERIODO	VENTAS (Y)	X	X <sup>2</sup>	XY
2013	1	194.537,88	-3	9	-583.613,64
2014	2	128.978,26	-1	1	-128.978,26
2015	3	177.034,54	1	1	177.034,54
2016	4	112.312,42	3	9	336.937,26
<b>4</b>	<b>10</b>	<b>612.863,10</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>-198.620,10</b>

$$a = \frac{\sum Y}{n} \qquad a = \frac{612.863,10}{4} \qquad a = 153.215,76$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum (X)^2} \qquad b = \frac{-198.620,10}{20} \qquad b = -9931,01$$

La recta que representa la anterior información es:

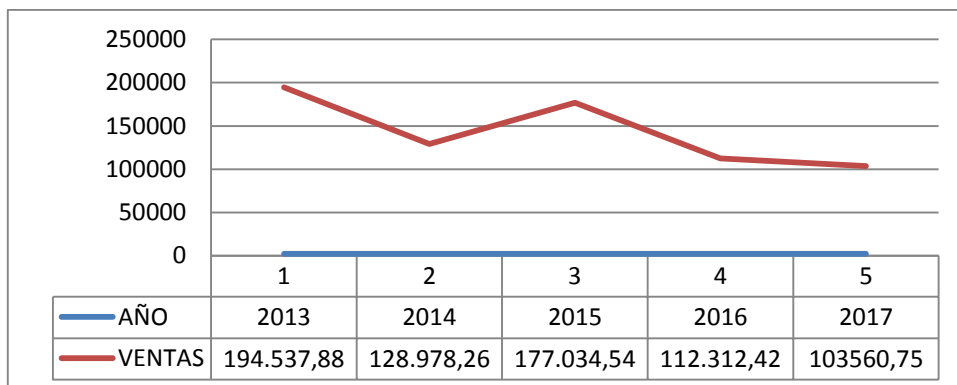
$$Y = a + b (X)$$

La proyección para el año 2017 es de:

$$Y = 153.215,76 - 9931,01 (5)$$

$$Y = 103.560,75$$

**Gráfico 11: Proyecciones de ventas**



**Realizado por:** Nataly Barreno

**Interpretación:** Al analizar el historial de la empresa referente a las ventas, se obtiene que la empresa para el año 2017 será de \$103.560,75, permitiéndole a la empresa realizar estrategias para mantenerse en el mercado y alcanzar esas ventas.



#### 4.2.9 Punto de equilibrio

Esta herramienta financiera permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, sirve como punto de referencia para determinar cuando la empresa va a tener utilidades o pérdidas.

##### Datos:

- Costos Fijos: \$ 4.031,91
- Costos Variables: \$ 1.250,72
- Ventas Totales: \$ 151810,35

$$\text{PE ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{VT}}$$

$$\text{PE ventas} = \frac{4.031,91}{1 - \frac{1.250,72}{VT}}$$

**Interpretación:** Las ventas necesarias en dólares para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias son de \$ 4065,40, si las ventas de Clínica CIROI están por debajo de ésta cantidad, la empresa pierde, y si este está por encima son utilidades para la empresa.

## 4.2.10 Análisis de Costos del producto estrella "Diseño de Sonrisa"

### 4.2.10.1 Materia Prima

**Tabla 24: Materia prima**

Material	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Carillas	4 Conjuntos	\$ 720,00	\$ 2880,00
Anestesia	8 Frascos	\$ 7,50	\$ 60,00
Aguja	8 Unidades	\$ 0,40	\$ 3,20
Jeringas	8 Unidades	\$ 1,00	\$ 8,00
Fresas para tallar	4 Unidades	\$ 25,00	\$ 100,00
Tubos de succión	4 Unidades	\$ 3,00	\$ 12,00
Algodón	60 Unidades	\$ 0,05	\$ 3,00
Guantes	4 Pares	\$ 1,25	\$ 5,00
Suero Fisiológico	4 Botellas 500 cm <sup>3</sup>	\$ 1,75	\$ 7,00
Cemento	4 Frascos	\$ 45,00	\$ 180,00
Mascarillas	4 Unidades	\$ 0,75	\$ 3,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3261,20</b>

Realizado por: Nataly Barreno

### 4.2.10.2 Mano de obra

**Tabla 25: Mano de obra**

Personal	Cantidad de producción	Valor	Valor Total
1 Odontólogo	4 Conjuntos	\$ 350,00	\$ 1400,00
1 Auxiliar	4 Conjuntos	\$ 75,00	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1700,00</b>

Realizado por: Nataly Barreno

#### 4.2.10.3 Gastos Fijos Mensuales

**Tabla 26: Gastos Fijos Mensuales**

Gasto	Valor
Arriendo	\$ 450,00
Servicios Básicos	\$ 230,00
Mantenimiento	\$ 120,00
Sueldo Administrativo	\$ 1200,00
Permisos	\$ 80,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2080,00</b>

Realizado por: Nataly Barreno

#### 4.2.10.4 Maquinaria y Equipo

**Tabla 27: Maquinaria y Equipo**

Maquinaria	Valor	Depreciación	Total
Succionador	\$ 1200,00	10%	\$ 120,00
Sillón Odontológico	\$ 2500,00	10%	\$ 250,00
Lámpara Azul	\$ 1300,00	10%	\$ 130,00
Láser	\$ 2800,00	10%	\$ 280,00
Turbina	\$ 1500,00	10%	\$ 150,00
Otros	\$ 800,00	5%	\$ 40,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 970,00 / 12 = \$ 80,83</b>

Realizado por: Nataly Barreno

#### 4.2.10.5 Cálculos

##### a) Costos Variables

- Costo Variable Totales = Materia Prima + Mano de Obra
- Costo Variable Totales =  $3261,20 + 1700,00 = 4961,20$
- Costo Variable Unitarios = Costos Variables Totales / Número de unidades producidas
- Costo Variable Unitarios =  $4961,20 / 4 = 1240,30$

Interpretación: Cada diseño de sonrisa tiene un costo variable de \$ **1240,30**

##### b) Costos Fijos

- Costos Fijos Totales = Gastos Fijos Mensuales + Dep. Maquinaria y Equipo
- Costos Fijos Totales =  $2080 + 80,83 = 2160,83$
- Costos Fijos Unitarios = Costos Fijos totales / Número de unidades producidas
- Costos Fijos Unitarios =  $2160,83 / 4 = 540,21$

Interpretación: Cada diseño de sonrisa tiene un costo fijo de \$ **540,21**

##### c) Costos Fijos

- Costos Totales U = Costo Variable U + Costo Fijo U
- Costos Totales U =  $1240,30 + 540,21 = 1780,51$

Interpretación: Los costos totales representan \$ **1780,51** por diseño de sonrisa.

##### d) Margen de contribución

- Margen de contribución = Precio de venta U – Costo variable U
- MC =  $3000 - 1240,30 = 1759,70$

Interpretación: Cada diseño de sonrisa contribuye con \$ **1759,70** para cubrir costos fijos y utilidades de la empresa.

#### e) Punto de equilibrio

- Punto de equilibrio  $U = \text{Costos Fijos T} / \text{Margen de Contribución}$
- $PEU = 2160,83 / 1759,70 = 1,23$

Interpretación: La empresa debe realizar **1,23 diseños de sonrisa** para no ganar ni perder.

- Punto de Equilibrio \$ = Punto de equilibrio U \* Precio de venta
- $PE\$ = 1,23 * 3000 = 3690$

Interpretación: La empresa debe obtener \$ **3690** de Ingresos para no generar utilidades ni pérdidas.

#### f) Utilidad

- $\text{Costos T} = \text{Costos Variables T} + \text{Costos fijos T}$
- $\text{Costos T} = 4961,20 + 2160,83 = 7122,03$
- $\text{Utilidad} = \text{Ingresos T} - \text{Costos T}$
- $\text{Utilidad} = 12000 - 7122,03 = 4877,97$

Interpretación: La empresa obtiene una ganancia de \$ **4877,97** por la prestación del servicio de Diseño de sonrisa.

#### Utilidad sobre Costo

- $\text{Utilidad sobre costo} = \text{Utilidades} / \text{Costos T} * 100\%$
- $\text{Utilidad sobre costo} = 4877,97 / 7122,03 * 100\% = 68,5\%$

Interpretación: Si la empresa invierte \$ 4877,97, obtiene una ganancia del **68,5%**

### **Utilidad sobre Ventas**

- Utilidad sobre ventas = Utilidad / Ventas T \* 100%
- Utilidad sobre ventas = 4877,97 / 12000 \* 100% = 40,6%

Interpretación: Por cada dólar invertido la empresa obtiene **0,40** centavos de ganancia.

#### **4.2.11 Recopilación y levantamiento de la información**

En la actualidad, las organizaciones se ven enfrentadas a un mundo totalmente cambiante en el que se imponen nuevas tendencias y todo se constituye en un verdadero reto, es así como, a través de los años, la historia muestra la evolución del individuo y del mundo que lo rodea. Se observa como hoy en día, el cliente desempeña un papel importante que hace girar la funcionalidad de las organizaciones en torno a sus necesidades, expectativas y satisfacción. El servicio al cliente se constituye entonces, como eje central de una cultura económica, en la cual las relaciones toman más fuerza que los servicios o productos físicos como tal, considerándose un buen servicio ofrecido al cliente una herramienta estratégica realmente eficiente, que genera innumerables beneficios a las empresas.

Para el diagnóstico de la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT, he tomado como referencia las encuestas realizadas y de acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencio que actualmente el Departamento de servicio al cliente, no cuenta con una línea especializada que brinde respuestas inmediatas a las inquietudes de los clientes; en sus años que se encuentra brindando sus servicios, no ha realizado ninguna evaluación de la calidad del servicio ofrecido y por lo tanto no se ha tomado ningún tipo de correctivo a las situaciones que se han presentado en determinado momento.

Cualquier organización sea privada o pública debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Las personas que dejan de utilizar un servicio, renuncian a su decisión de adquirirlo debido a falencias de información, de

atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los clientes, ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad.

### **4.3 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

En este capítulo se exponen los aspectos relacionados con la propuesta de análisis de la calidad del servicio para la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A. Como primera medida se plantean los beneficios de implementar mejoras de servicio al cliente y posteriormente las estrategias pertinentes para lograr la satisfacción del cliente en mayor medida.

#### **4.3.1 Objetivos:**

##### **4.3.1.1 Objetivo General**

Hacer un análisis la calidad del servicio de la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A. matriz Riobamba, provincia de Chimborazo, con el fin de mejorar la satisfacción de sus clientes.

##### **4.3.1.2 Objetivos Específicos**

Valorar la importancia que tiene la calidad en el servicio al cliente y el impacto del desempeño del personal para la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A.

Involucrar al personal el mejoramiento del servicio, específicamente en el Área de atención al cliente, incrementando así la satisfacción de los pacientes.

Plantear estrategias con el fin de llegar al cliente y brindarle una excelente atención para contribuir a mejorar la calidad del servicio y alcanzar niveles de satisfacción altos.

### **4.3.2 Beneficios del Análisis**

Con el análisis de la calidad del servicio la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT, puede aplicar estrategias de mejora que contribuyan a la satisfacción de su cliente externo, logrando los siguientes beneficios:

- Establecer relaciones de largo plazo con los pacientes, permitiendo escuchar sus necesidades y cumplir sus requerimientos de manera satisfactoria.
- Fortalecer el vínculo con los pacientes, para motivar al cliente a hacer cualquier consulta, reclamo o sugerencia que desee.
- Mejorar la calidad de los procesos, para que se cumpla las solicitudes del paciente.
- Se promueve la motivación laboral y el compromiso con el personal de la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT.

### **4.3.3 Mejoramiento continuo de la calidad del servicio**

La calidad busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines; así como también lograr por parte de los miembros de la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT, generar mayores estrategias de atención al cliente para mejorar la calidad que va de la mano con la excelencia.

El objetivo fundamental y el motivo por la cual la calidad existe, es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes. Se debe tener muy claro que la calidad es satisfacer al cliente, cumpliendo con los requerimientos, prestando un buen servicio, para que de este modo el nombre de la Empresa posea su sello de calidad en los pacientes; por este motivo es muy importante que la calidad sea un objeto común de todos los niveles de la entidad, pues la clave del éxito radica en la participación y compromiso de todos con actitud asertiva, con pensamientos flexibles en busca del cumplimiento de la calidad del servicio.



#### **4.3.3.1 Factores claves de la Calidad del servicio**

De acuerdo a (Estrada, 2007), son los factores los que garantizan la calidad de los servicios y se manifiestan de la siguiente manera:

**Elementos tangibles:** Estética Dental ESTETICDENT cuenta con instalaciones adecuadas, para brindar el servicio ofertado, además de que en los próximos años estará inaugurando su propio centro al Norte de la ciudad. Los directivos siempre pendientes de la innovación tecnológica, utilizan maquinaria y equipo de última generación, garantizando excelentes resultados en cada una de las intervenciones médicas odontológicas.

**Confiabilidad:** La capacidad de la empresa de ejecutar el servicio prometido de manera confiable y exacta, es decir la prestación oportuna y eficaz del servicio, para lo cual la entidad debe identificar y definir claramente los procesos llevados a cabo, logrando la confianza y seguridad de los pacientes.

**Capacidad de Respuesta:** El talento humano de la empresa debe tener siempre la predisposición para ayudar a los clientes a satisfacer sus necesidades y proveerlos de la información suficiente en el momento que lo requiera.

**Profesionalidad:** Es importante que el cliente interno esté preparado y conozca todos los servicios que presta la entidad a fin de estar en la capacidad de resolver situaciones imprevistas, manteniendo una relación armónica con los mismos.

**Comunicación:** El manejo de una comunicación fluida con los clientes es uno de los objetivos clave de la empresa, por ello es necesario que se implementen mecanismos con lo que se pueda identificar claramente los deseos, necesidades y expectativas de los pacientes.

#### **4.3.4 Calidad en el servicio**

El objetivo principal de la Estética Dental ESTETICDENT, es mejorar la calidad del servicio, por lo que todo el personal debe estar comprometido a responder positivamente a las solicitudes de los clientes, a través de una atención asertiva, respetuosa, oportuna y sobretodo profesional.

Los principales factores que determinan la calidad del servicio según (Viveros Pérez, 2002), son:

- Hacer las cosas bien.
- Satisfacer las necesidades del cliente, tanto interno como externo.
- Buscar soluciones y no justificar errores.
- Ser optimista.
- Tener buen trato con los demás.
- Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.
- Ser puntual.
- Colaborar con amabilidad con su equipo de trabajo.
- Aprender a reconocer los errores y procurar encomendarlos.
- Ser humilde para aprender a enseñar a otros.
- Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipos de trabajo.
- Ser responsable y generar confianza con los demás.
- Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

Lo expuesto anteriormente es realmente importante ya que conlleva a un producto y/o servicio de calidad, al tener este indicador se puede sacar un beneficio económico mayor, por consiguiente se genera más utilidad, lo que es uno de los objetivos que persigue toda empresa en este caso ESTETICDENT.

#### **4.3.5 Satisfacción del cliente**

De acuerdo a (Estrada, 2007), es necesario destacar que existen los clientes satisfechos, los mismo que percibieron el desempeño de la empresa y el servicio como coincidente con sus expectativas, por lo tanto este tipo se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una alternativa mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales como un plus que no esperaban recibir, superando sus expectativas.

La Estética Dental ESTETICDENT, no cuenta con información verdadera relacionada con la satisfacción del cliente, esto implica el desarrollo de un sistema formal de quejas que permitan identificar y determinar las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes externos. Dichas necesidades deben ser acogidas mediante un buzón que facilite la recolección de las mismas.

Una vez resueltos estos requerimientos, toda esa información debe ser procesada para ser evaluada en reuniones con el departamento administrativo, para tener una idea si se logró o no cubrir las expectativas del cliente externo así como también mantener un programa de capacitación orientada al cliente interno que tiene contacto directo con los pacientes, mejorando sus habilidades de servicio de manera continua.

ESTETICDENT debe lograr satisfacer las necesidades de sus clientes y realizar un control de sus procesos sin que estos influyan directamente en el comportamiento de los pacientes, dándoles confiabilidad en el servicio. El cliente tiene derecho a conocer que puede esperar del servicio brindado por la entidad para no crear falsas expectativas y por consiguiente su insatisfacción frente al no cumplimiento.

## **4.4 ESTRATEGIAS**

Estrategias que permiten a ESTETICDENT, Matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo, mejorar la satisfacción del cliente.

### **4.4.1 Estrategia I:**

## **4.5 BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.**

### **Descripción:**

Esta técnica fue creada por el Japonés Dr. Yoji Akao en 1972 incorpora los elementos “Que y Como” que pertenecen a la voz del cliente, “Que” desea el cliente y “Como” lo va a realizar la empresa, es parte de una relación de igualdad matemática “queja= voz del cliente”, obteniendo como resultado que los requerimientos del cliente sean escuchados de forma transversal en la empresa. La voz del cliente es un componente para la mejora continua, por lo tanto debe encontrarse la vía más idónea para recibirla de forma íntegra y en tiempo real.

En el caso de ESTETICDENT, se sugiere la implementación de un buzón de sugerencias físicas, el mismo que facilitara la recepción de queja y sugerencias percibidas por los pacientes en el transcurso de su presencia dentro de misma luego de haber sido atendido.

### **Definiciones:**

**Queja:** Se entiende por queja, aquella expresión que tiene por objeto, poner en conocimiento de la entidad cualquier irregularidad en la misión de este.

**Sugerencia:** Por sugerencia, se entiende que es aquella propuesta que formula el cliente y que tiene por objeto mejorar la gestión y los servicios de la entidad.

**Felicitaciones:** Son todas aquellas manifestaciones emitidas a la entidad, dando a conocer la satisfacción que ha experimentado el cliente con algún suceso favorable para ella.

**Hoja de quejas y sugerencias:** Impreso que expone el usuario con fines de mejora.

### **Objetivo/ finalidad del proceso**

Mediante la creación del Buzón, se pretende recoger todas aquellas quejas, sugerencias o felicitaciones que los clientes deseen poner en conocimiento de ESTETICDENT, con el objeto, a su vez, de comunicárselo al responsable de la entidad implicada para que tome las medidas necesarias para su corrección, implementación o comunicación al personal según corresponda.

De esta forma el Buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones, se establece como una herramienta más de la empresa que persigue la mejora continua de los servicios ofertados por la misma, que facilitara el incremento de los niveles de satisfacción.

### **Responsable del proceso**

El Departamento de Marketing de ESTETICDENT, Matriz Riobamba, será el responsable de la coordinación y seguimiento del sistema, mientras que las Áreas implicadas en las quejas, sugerencias o felicitaciones serán las encargadas de gestionar los cambios y correctivos conjuntamente con el Departamento Administrativo quien evaluara las mejoras.


**Tabla 28: Presupuesto Buzón de Quejas y Sugerencias**


<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>ACCIONES INMEDIATAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Implementación de un buzón de sugerencias.	Conocer las opiniones que los pacientes poseen de la clínica odontológica, con el fin de mejorar los servicios	Establecer mecanismos que faciliten a los pacientes la presentación de sugerencias o quejas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear formatos de sugerencias y retomarlas como acciones que beneficien a la clínica.</li> <li>• Crear un buzón de sugerencias.</li> </ul>	<b>A. Equipo</b> Buzón 50,00  <b>B. Material</b> Formularios 25,00 Esferográficos 00,25	Mayo 2017	Director de Marketing
				<b>TOTAL= 75,25</b>		

**Realizado por:** Nataly Barreno

A continuación se presenta el formulario de recepción de quejas o sugerencias:

### Ilustración 2: Formulario de Quejas y Sugerencias





## FORMULARIO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

**La información que se maneja en la presente es confidencial y es de uso exclusivo para la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A, Matriz Riobamba.**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Número de cédula:** \_\_\_\_\_

**Correo electrónico:** \_\_\_\_\_

**Descripción de la queja o sugerencia**

---

---

---

---

---

**Área donde se presentó el inconveniente.**

---

---

---

---

---

**Agradecemos su tiempo.**

Realizado por: Nataly Barreno

#### **4.5.1 Estrategia II:**

### **4.6 PROCESO DE CAPACITACIÓN**

La capacitación es una herramienta privilegiada para el desarrollo y mejora de las competencias, tiene como fin incentivar hábitos positivos de trabajo mediante el cual los miembros de la empresa pueden estar preparados para enfrentar cualquier situación que se presente de manera eficaz. No debemos olvidar que atender bien a nuestros clientes, es una de las principales herramientas de diferenciación y una de las formas más fáciles de agregar valor a la empresa.

#### **Cuándo: Determinación de las necesidades.**

La evaluación de las necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos futuros que se pueden presentar durante el desarrollo de las actividades a largo plazo, los cambios en el ambiente externo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos y enfrentarlos de manera efectiva dependerá de la identificación idónea de las mismas, mediante una correcta capacitación.

En ocasiones un cambio en la estrategia de la empresa puede crear una necesidad de capacitación, el lanzamiento de un nuevo servicio, por ejemplo, generalmente requiere el aprendizaje de nuevos protocolos o nuevos temas que amplíen la información que será proporcionada al solicitante.

#### **Cómo: Métodos de capacitación.**

Existen varios métodos de capacitación, al momento de selección de una técnica se deben considerar varios factores ya que ninguna técnica es ideal, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- Contenido deseado del programa.
- Preferencias y capacidad de las personas que recibirán la capacitación.
- Idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.



- Principios de aprendizaje a emplear.

### **Para qué: Objetivos de la capacitación.**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos:

**a) Productividad:** la instrucción puede ayudar a los miembros a incrementar el rendimiento en sus actividades.

**b) Calidad:** contribuye a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.

**c) Salud y seguridad:** la salud mental y la seguridad física de los miembros suele estar directamente relacionada con los esfuerzos de capacitación de una empresa ya que ayudan a prevenir accidentes laborales y crean un ambiente estable.

**d) Prevención de la obsolescencia:** la obsolescencia puede definirse como el proceso en el que los empleados dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito, esto ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la entidad.

### **Evaluación de los resultados**

Permite medir el cumplimiento de los objetivos fijados, la evaluación nos brinda información sobre:

- La calidad del diseño de la organización y del desarrollo en curso.
- Cumplimiento de las expectativas de los participantes, grado de conocimientos adquiridos, incremento en el nivel de actividades y generación de cambios de conductas y actitudes.

## **La motivación del Talento Humano**

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención, sin un mínimo de conocimiento de la motivación, es imposible comprender el comportamiento de las personas. En una empresa, el comportamiento de sus miembros es complejo, depende de factores tanto internos como: los derivados de su personalidad, capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores, así como de factores externos como: los derivados de las características empresariales, sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de políticas, etc.

Los incentivos no necesariamente tienen que ser económicos, se establecen técnicas de motivación e incentivos no financieros, tales como:

Entorno de trabajo favorable:

- Autonomía en el trabajo y claridad de las funciones y responsabilidades.
- Recursos suficientes.
- Reconocimiento del trabajo y de los objetivos conseguidos.
- Carga de trabajo adecuada.
- Gestión eficaz de la seguridad laboral y un lugar de trabajo seguro y limpio.
- Política obligatoria de igualdad de oportunidades.
- Empleo sostenible.

Flexibilidad:

- Horarios de trabajo flexibles.
- Permisos.

Apoyo al desarrollo profesional:

- Acceso y apoyo a la formación y capacitación.
- Visita de instructores y de mentores.

Recompensas intrínsecas:

- Satisfacción en el trabajo.
- Realización personal.
- Respeto de los compañeros y de la comunidad.
- Ser miembro de un equipo, pertenencia.

### **Temas a tratar en la capacitación**

La capacitación es una herramienta que ayuda a mejorar las competencias de los miembros de una organización, incentiva sus hábitos de trabajo que darán como resultado una gestión positiva al momento de resolver situaciones complejas.

**Cuadro 1: Temario de capacitación**

<b>Temas importantes</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. La importancia del servicio al cliente.</li><li>2. Parámetros para dar un buen servicio al cliente.</li><li>3. Principales causas de insatisfacción en el cliente.</li><li>4. Factores que determinan la calidad en el servicio.</li></ol>
<b>Objetivo</b>
Capacitar constantemente, facilitando herramientas teóricas y prácticas, a fin de formar personal eficiente y capaz de reaccionar positivamente ante posibles circunstancias no previstas.
<b>Metodología</b>
Trabajo en equipo, apoyado en talleres prácticos donde se pueda intercambiar experiencias.
<b>Participantes</b>
Todas las áreas en contacto con el cliente.

**Realizado por:** Nataly Barreno

**Tabla 29: Presupuesto Capacitación al personal**

DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	PROGRAMAS	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS	PLAZO	RESPONSABLE
Brindar charlas de capacitación para el personal en temas de servicio al cliente.	Lograr que el cliente interno esté preparado siempre para dar una respuesta positiva e inmediata.	Acceso y apoyo a la formación y capacitación del cliente interno.	<p>Capacitar al personal en temas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia, Parámetros para dar un buen servicio al cliente.</li> <li>• Principales causas de insatisfacción en el cliente.</li> <li>• Factores que determinan la calidad en el servicio.</li> </ul>	<p><b>A. Personal</b> Honorarios del Capacitador 400,00</p> <p><b>B. Equipos</b> Computador 1800,00 Internet 45,00 Impresora 350,00</p> <p><b>C. Viáticos</b> Transporte 10,00</p> <p><b>D. Materiales</b> Fotocopias 1,50 Esferográficos 1,50</p>	Mayo 2017	Director de Marketing
				<b>TOTAL = 2608,00</b>		

Realizado por: Nataly Barreno

#### **4.6.1 Estrategia III**

### **4.7 DESARROLLO DE UNA GUÍA DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

El protocolo estará constituido por los siguientes puntos, en que se establece que los usuarios tendrán derecho a:

- Recibir una atención amable y acogedora.
- Al respeto de su personalidad, dignidad e intimidad.
- A la confidencialidad de toda la información relacionada con su proceso de atención.
- Recibir información clara y sencilla respecto a su necesidad o inquietud derivada de las prestaciones de salud.

Condiciones generales para la atención.

- Utilizar un tono de voz adecuado, amable y cordial.
- Evitar un lenguaje coloquial y uso de siglas, en el caso de usarlas, se deben explicar.
- Dar prioridad al usuario, es decir, si el empleado está conversando con su compañero y se acerca un cliente, dejar la conversación y enfocarse en el usuario.
- En todo momento mantener contacto visual con la persona, sobre todo en momentos en los cuales se le está dirigiendo la palabra.
- Evitar dejar el lugar de trabajo solo.
- Tratar al paciente por su nombre, pero siempre en un marco de respeto, se recomienda tratar de “usted”.
- Evitar llamadas durante la atención, a excepción de que sea en relación al servicio de la atención.
- Cuide su presentación personal, recuerde que usted es la cara visible de la institución.
- En el caso de alguna situación de conflicto siempre mantener la calma y ser empático con el paciente, para evitar que la situación se salga de control.

- Pedir disculpas a nombre del establecimiento, sin culpar a otros, en caso de que sea necesario.
- No haga comentarios en voz alta acerca de las patologías que presenta el paciente, tampoco deje documentos relacionados a la vista de los demás clientes.
- Trate al cliente del mismo modo que le gustaría que lo trataran a usted. Sea amable y despídase cortésmente.

### **Guía General de la comunicación.**

Los siguientes aspectos constituyen una guía general de actuación para mejorar la calidad de atención y comunicación entre los empleados y los pacientes/clientes.

#### **Cuadro 2: Guía de comunicación con el cliente**

<p><b>Saludo y Presentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenos días/ buenas tardes/buenas noches (según corresponda).</li> <li>- Mi nombre es.....</li> <li>- Sr. Sra., ¿cuál es su nombre?</li> </ul>
<p>Esta etapa es fundamental dado que se puede marcar la disposición de los interlocutores durante toda la conversación. Se debe mostrar un trato agradable, buena disposición y una actitud positiva. Si la persona se encuentra alterada se debe mantener una actitud calmada.</p> <p>La presentación puede omitirse solo si se ha atendido al liante anteriormente y ya se conocen, por último, cabe destacar que el saludo inicial es un gesto de educación y de respeto hacia el otro.</p>
<p><b>Motivo de Consulta:</b></p> <p>-¿En qué puedo ayudarlo? / ¿Cuál es su consulta? / ¿Qué información desea obtener? / ¿Qué necesita? / ¿En qué puedo atenderlo?</p>
<p>Es el empleado quien debe abrir la relación de atención, debe mostrar interés en lo que le están exponiendo y si detecta a algún Usuario confundido o desorientado, debe actuar proactivamente, acercándose y consultar si tiene dudas, que desea, que busca, etc.</p>
<p><b>Escucha Activa:</b></p> <p>Dejar que la persona exprese su duda, consulta, malestar, confusión u otra, sin interrupciones, esto debe ser acompañado de una escucha activa y contacto visual por parte de la persona encargada de esta labor. Según sea el caso, si es necesario indagar más para comprender correctamente la demanda del usuario.</p>
<p>La escucha activa es fundamental (desde la postura corporal hasta el contacto visual) ya que demuestra el interés de la persona y la importancia que se da al Usuario.</p>
<p><b>Respuesta:</b></p> <p>Al contar con la respuesta que requiere el Usuario, esta debe ser transmitida en forma precisa y clara, en un lenguaje simple y sin tecnicismos que puedan confundir al usuario. La respuesta puede ser acompañada de algún material informativo, como: volantes, trípticos y anotación de un dato relevante.</p> <p>En el caso de no contar con la información requerida o esta no sea de resolución del punto de atención, se debe evitar respuestas como: “No”, “Aquí no es”, “No sé”,</p>

<p>“Pregunte en otro lado”, se debe explicar que “lamentablemente” se trata de un tema fuera de su competencia y que debe dirigirse a otra área.</p>
<p><b>Verificación de la comprensión:</b> -Entonces, ¿Cualquier otra duda hágamela saber?</p>
<p>Dado que muchas veces los usuarios no entienden el mensaje entregado y por vergüenza o timidez no vuelven a preguntar, el empleado debe asegurarse de que la información entregada fue entendida. Antes del cierre de la atención se debe consultar si existe alguna duda o consulta más.</p>
<p><b>Despedida:</b> -Hasta luego / Que tenga un buen día / Un gusto servirle.</p>
<p>Debe seguir la lógica de una atención cordial y amable. La despedida busca ser la culminación de un proceso satisfactorio en cuanto a la percepción de la relación y atención que da la empresa.</p>
<p><b>Realizado por:</b> Nataly Barreno</p>

Este proceso pretende ser una contribución a la imagen y valoración del servicio que otorga la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A., por lo tanto influirá en la atención al usuario.

**Proceso del protocolo de atención.**

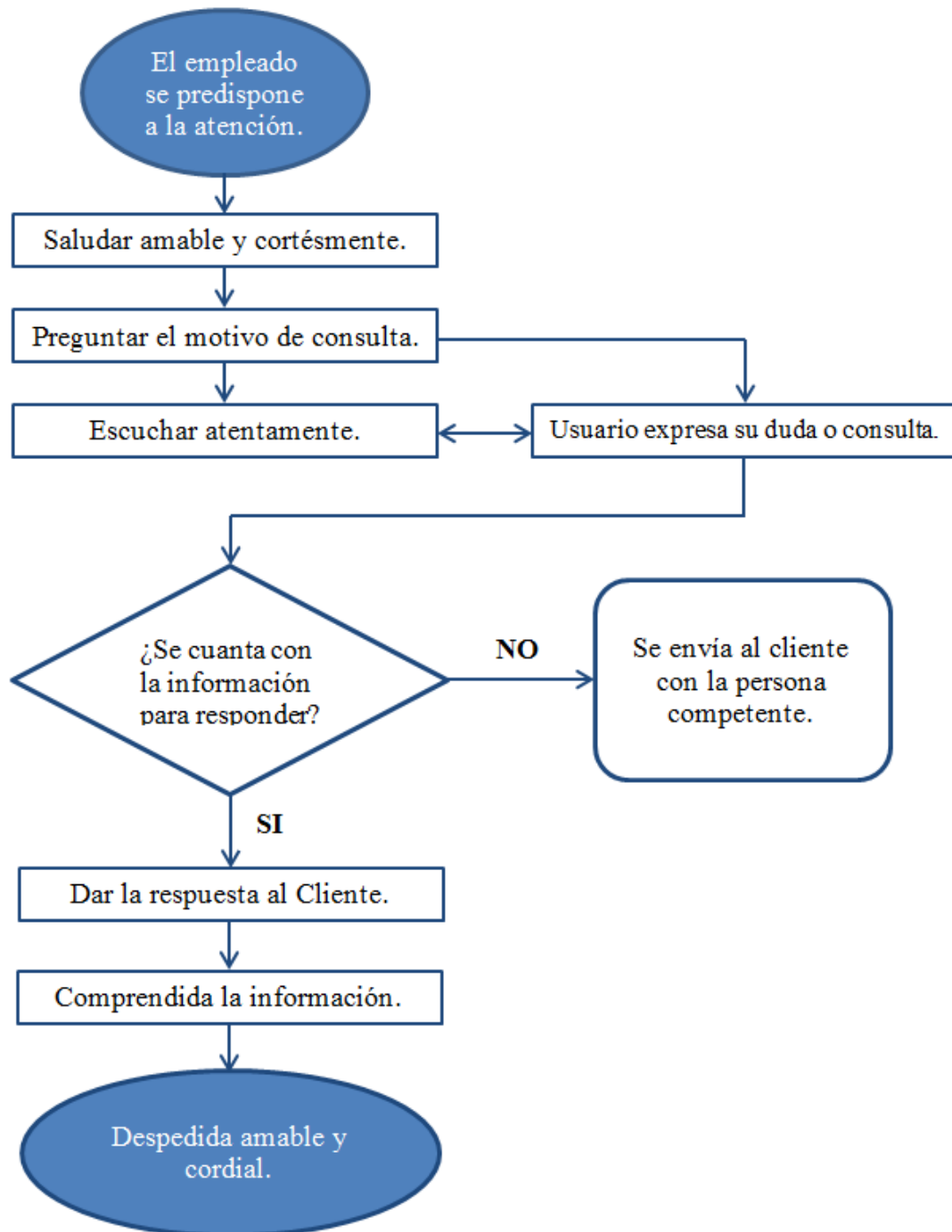
**Figura 3: Proceso de atención**



**Realizado por:** Nataly Barreno

## Flujo de atención al cliente:

Figura 4: Flujo de atención al cliente



Realizado por: Nataly Barreno



## 4.8 PRESUPUESTO

**Tabla 30: Presupuesto general**

<b>Estrategia 1</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
<b>Buzón de quejas y sugerencias.</b>	<b>A. Equipo</b>			
	Buzón	1	50,00	50,00
	<b>B. Material</b>			
	Formularios	500	0,10	25,00
	Esferográficos	2	0,25	0,50
	<b>TOTAL</b>			<b>75,50</b>
<b>Estrategia 2</b>				
<b>Estrategia 2</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
<b>Proceso de capacitación</b>	<b>A. Personal</b>			
	Honorarios del Capacitador	1	400,00	400,00
	<b>B. Equipos</b>			
	Computador	6	300,00	1800,00
	Internet		45,00	45,00
	Impresora	1	350,00	350,00
	<b>C. Viáticos</b>			
	Transporte		10,00	10,00
	<b>D. Materiales</b>			
	Fotocopias	30	0,05	1,50
	Esferográficos	6	0,25	1,50
	<b>TOTAL</b>			<b>2608,00</b>
<b>Estrategia 3</b>				
<b>Estrategia 3</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
<b>Protocolo de atención al cliente.</b>	<b>A. Material</b>			
	Guía de comunicación	2	6,00	12,00
	<b>TOTAL</b>			<b>12,00</b>
<b>TOTAL GENERAL = 2695,50</b>				

Realizado por: Nataly Barreno

## CONCLUSIONES

Una vez culminada la investigación realizada en la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A. se llegó a las siguientes conclusiones:

- ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A es una empresa con 30 años de vida empresarial, conocida por estar involucrada en el mundo de la estética médica a nivel nacional. Más del 50% de los pacientes coinciden en que la atención que han recibido ha sido buena, el 39% son pacientes que han permanecido por más de un año, los mismos que expresaron estar satisfechos con los servicios y el 71% recomienda a sus amigos y familiares a visitar las instalaciones, lo cual es muy beneficioso para el mantenimiento de la marca en el mercado.
- De acuerdo al soporte teórico aplicado en esta investigación, la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A. no cuenta con un proceso de atención al cliente externo adecuado, determinando algunas falencias que influyen negativamente en la satisfacción de los pacientes, esto ocasiona molestias y pérdida de los mismos, puesto que no existe una persona responsable de esta función vital para el correcto desempeño de la empresa.
- Los directivos y los empleados de ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A. se encuentran prestos a colaborar en el mejoramiento de la calidad del servicio. Debido a que comprenden la importancia del mismo considerándolo como uno de los puntos clave para permanecer entre la preferencia de los pacientes.

## RECOMENDACIONES

- Para mejorar la atención al cliente es importante darle siempre una respuesta inmediata a cualquier inquietud o requerimiento, tener muy en cuenta sus opiniones para ofrecerle un servicio acorde. Por tal motivo se recomienda poner a disposición del cliente un buzón de sugerencias que sirva como un canal donde puedan enviar de forma directa sus quejas, evitando que las críticas de los usuarios se extiendan, generando mala imagen de la empresa.
- Es necesario que ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A. implemente actividades que fomenten la motivación en los empleados y así mismo otorgar reconocimientos a aquellos que sobre salgan por su gran esmero, ya que la capacitación, el desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo son factores motivadores de gran importancia para el mejor desempeño de los mismos en su lugar de trabajo.
- Para toda empresa es fundamental ampliar sus ventajas competitivas, ya que esto les permitirá permanecer en el mercado, poniendo especial atención a la calidad en el servicio, siempre y cuando se sigan tal cual las políticas de atención al cliente y se dedique un esfuerzo mancomunado entre directivos y empleados.

## BIBLIOGRAFIA

- Armstrong, G. & Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. 8ª ed. México: Pearson Educación.
- Berry, L., Bennet, C. & Brown, C. (1989). *Calidad de Servicio: una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- DiPrete, L., Mille, L., Rafeh, N. & Hatzell, T. (1990). *Garantía de la calidad de la atención de salud en los países en desarrollo*. New Jersey, U.S.A.: USAID.
- Fernandez, P. & Bajac, H. (2003). *La gestión del Marketing de Servicios*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Foster, T. (2001). *Managing Quality*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- García, M. (1995). *Las Claves de la Publicidad*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. 3ªed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hitt, M., Ireland, R. & Robert, H. (2000). *Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. 4ª ed. México: Thomson.
- Iniesta, L. (1997). *Manuel del consultor de Marketing: La asesoría de Marketing en la práctica*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Jara, J. (2002). *Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Servicios en Salud*. Lima, Perú: ALIDAD.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. 4ª ed. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica*. 14ª ed. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Bloom, P. & Hayes, T. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales*. Barcelona, España: Paidós SAICF.

- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia. 8ª ed.* Chicago, USA: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2001). *Marketing.* México: Pearson Educación.
- Lamb, C., Hair, J. & McDaniel, C. (2002). *Marketing.* México: International Thomson S.A.
- Malhotra, N. (2004), *Investigación de mercados. 4ª ed.* México: Pearson-Prentice Hall.
- McCarthy, E., Perreault, J. & William, D. (1999). *Marketing, un enfoque global. 13ª ed.* México D.F.: McGraw-Hill.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva.* México: Grupo Patria Cultural Alay.
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing.* México: McGraw-Hill Interamericana.
- Valls, W. & Vigil, E. (2000). *Evaluación de la calidad en empresas hoteleras del polo turístico de Varadero.* Varadero, Cuba: Instituto Cubano del Libro.
- W-Hill, M. (1994). *Biblioteca Práctica de negocios.* México: International Thomson S.A.
- Zamudio, I., Sampaio, M. & Vergueiro, W. (2005). *El uso del SERVQUAL en la verificación de la calidad de los servicios de unidades de información: el caso de la biblioteca del IPEN.* Revista Interamericana de Bibliotecología.
- Zeithaml, V. & Bitner, M. (2002). *Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2º ed.* México: McGraw-Hill.

## ANEXOS

**Anexo 1:** Entrevista al Dr. Bolívar Merino Montoya, Gerente General de ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A.

<b>ENTREVISTA</b>	
<p><b>Objetivo de la entrevista:</b> Establecer las falencias que el Gerente ha podido evidenciar dentro de la empresa en cuanto al servicio y atención al cliente.</p>	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<p><b>1. ¿Conoce o ha investigado sobre temas de atención y servicio al cliente?</b></p>	<p>Si tengo conocimiento de lo que es atención y servicio al cliente.</p>
<p><b>2. ¿Cuál es su apreciación sobre el personal del departamento de atención al cliente?</b></p>	<p>No contamos con una persona especializada únicamente para el Área de atención al cliente. Nos falta potenciar la manera de cómo atendemos al cliente/paciente.</p>
<p><b>3. ¿Usted piensa que todas las personas que integran la organización deben conocer los protocolos de servicio y atención al cliente? ¿Por qué?</b></p>	<p>Todos debemos conocer cómo atender al cliente tanto interno como externo. Porque si damos y ofrecemos una buena atención al cliente fidelizamos al mismo.</p>
<p><b>4. ¿Cuál es el aporte del departamento de atención al cliente, en el momento de persuadir a un cliente?</b></p>	<p>Cuando el personal esta con ánimo influye al momento de cerrar la venta. Cuando no está con ánimo influye negativamente y el paciente se da cuenta. Por ese motivo es importante que estén listos y capacitados para dar una buena atención.</p>
<p><b>5. ¿Qué deben hacer los directivos para incentivar a los empleados a dar un buen servicio al cliente?</b></p>	<p>Primero tener un buen clima laboral, y dar capacitación, preparar simulaciones y clínicas de atención al cliente.</p>

## Anexo 2: Encuesta aplicada

### ENCUESTA

**Objetivo de la encuesta:** Conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes de la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT, con respecto al servicio recibido.

**Instrucciones:** Lea con atención cada una de la preguntas planteadas y marque la respuesta que considere pertinente.

#### Datos Informativos:

Sexo: M\_\_\_\_\_ F\_\_\_\_\_

Edad:\_\_\_\_\_

**PREGUNTA 1.- ¿Cuál fue la primera impresión que tuvo sobre la atención del personal en la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT?**

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Deficiente	

**PREGUNTA 2.- La atención recibida, en cuanto a sus dudas y requerimientos fue?**

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Deficiente	

**PREGUNTA 3.- ¿Cree usted que el personal de ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT está capacitado en atención al cliente?**

Si	
No	

**PREGUNTA 4.- ¿Cuánto tiempo ha sido cliente de ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT?**

1 mes	
6 meses	
1 año	
Más de 1 año	

**PREGUNTA 5.- ¿Cómo calificaría la relación calidad-precio del servicio?**

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Deficiente	

**PREGUNTA 6.- En general, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con nuestra empresa?**

Muy satisfecho	
Satisfecho	
Neutro	
Poco satisfecho	
Nada satisfecho	

**PREGUNTA 7.- Para mejorar el servicio ¿Qué considera importante?**

Capacitación al personal.	
Buzón de quejas y sugerencias.	
Mejorar las instalaciones.	
Informativos: Folletos, Trípticos.	

**PREGUNTA 8.- ¿Recomendaría usted ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT a las personas de su entorno?**

Si	
No	

**Gracias por su colaboración!.**



### Anexo 3: Formulario de quejas y sugerencias



## FORMULARIO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

**La información que se maneja en la presente es confidencial y es de uso exclusivo para la ESTÉTICA DENTAL ESTETICDENT S.A, Matriz Riobamba.**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Número de cédula:** \_\_\_\_\_

**Correo electrónico:** \_\_\_\_\_

### Descripción de la queja o sugerencia

---

---

---

---

### Área donde se presentó el inconveniente.

---

---

---

---

**Agradecemos su tiempo.**

## Anexo 4: Guía General de la comunicación.

<b>Saludo y Presentación:</b>  - Buenos días/ buenas tardes/buenas noches (según corresponda). - Mi nombre es..... - Sr. Sra., ¿cuál es su nombre?
Esta etapa es fundamental dado que se puede marcar la disposición de los interlocutores durante toda la conversación. Se debe mostrar un trato agradable, buena disposición y una actitud positiva. Si la persona se encuentra alterada se debe mantener una actitud calmada. La presentación puede omitirse solo si se ha atendido al liante anteriormente y ya se conocen, por último, cabe destacar que el saludo inicial es un gesto de educación y de respeto hacia el otro.
<b>Motivo de Consulta:</b>  -¿En qué puedo ayudarlo? / ¿Cuál es su consulta? / ¿Qué información desea obtener? / ¿Qué necesita? / ¿En qué puedo atenderlo?
Es el empleado quien debe abrir la relación de atención, debe mostrar interés en lo que le están exponiendo y si detecta a algún Usuario confundido o desorientado, debe actuar proactivamente, acercándose y consultar si tiene dudas, que desea, que busca, etc.
<b>Escucha Activa:</b>  Dejar que la persona exprese su duda, consulta, malestar, confusión u otra, sin interrupciones, esto debe ser acompañado de una escucha activa y contacto visual por parte de la persona encargada de esta labor. Según sea el caso, si es necesario indagar más para comprender correctamente la demanda del usuario.
La escucha activa es fundamental (desde la postura corporal hasta el contacto visual) ya que demuestra el interés de la persona y la importancia que se da al Usuario.
<b>Respuesta:</b>  Al contar con la respuesta que requiere el Usuario, esta debe ser transmitida en forma precisa y clara, en un lenguaje simple y sin tecnicismos que puedan confundir al usuario. La respuesta puede ser acompañada de algún material informativo, como: volantes, trípticos y anotación de un dato relevante. En el caso de no contar con la información requerida o esta no sea de resolución del punto de atención, se debe evitar respuestas como: “No”, “Aquí no es”, “No sé”, “Pregunte en otro lado”, se debe explicar que “lamentablemente” se trata de un tema fuera de su competencia y que debe dirigirse a otra área.
<b>Verificación de la comprensión:</b>  -Entonces, ¿Cualquier otra duda hágamela saber?
Dado que muchas veces los usuarios no entienden el mensaje entregado y por vergüenza o timidez no vuelven a preguntar, el empleado debe asegurarse de que la información entregada fue entendida. Antes del cierre de la atención se debe consultar si existe alguna duda o consulta más.
<b>Despedida:</b>  -Hasta luego / Que tenga un buen día / Un gusto servirle.
Debe seguir la lógica de una atención cordial y amable. La despedida busca ser la culminación de un proceso satisfactorio en cuanto a la percepción de la relación y atención que da la empresa.