

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA UNIDAD
NACIONAL DE OFTALMOLOGÍA, UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE GUATEMALA”**

BERVERLI REBECA JIMENEZ PÉREZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA UNIDAD
NACIONAL DE OFTALMOLOGÍA, UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

BERVERLI REBECA JIMENEZ PÉREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JULIO DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.2, subinciso 5.2.2, del Acta 12-2017, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 12 de julio de 2017.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
SECRETARIA:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez
EXAMINADORA:	Licda. María del Carmen Ramírez González

Guatemala, 3 de octubre de 2018

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

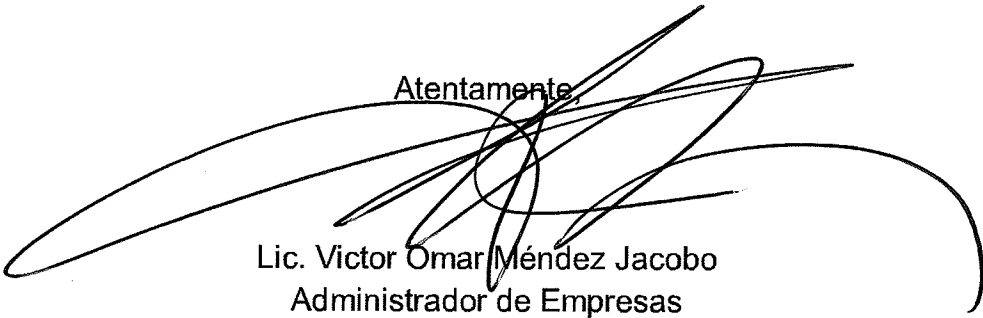
Estimado Señor Decano:

De conformidad a la designación que fui objeto, procedí a asesorar a la estudiante **Berverli Rebeca Jiménez Pérez** con No. de carné 201215807, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado **"ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA UNIDAD NACIONAL DE OFTALMOLOGÍA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA"**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte significativo para la institución objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de **Administradora de Empresas** con el grado académico de **Licenciada**.

Atentamente,



Lic. Víctor Omar Méndez Jacobo
Administrador de Empresas
Colegiado No. 10747

c.c. Archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0719-2019
Guatemala, 24 de julio de 2019

Estudiante
BERVERLI REBECA JIMENEZ PÉREZ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 16-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 19 de julio de 2019, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Escuelas de Administración de Empresas, de Contaduría Pública y Auditoría y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

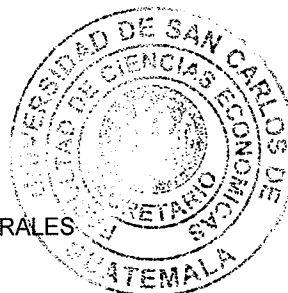
Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

BERVERLI JIMENEZ PÉREZ	REBECA	201215807	"ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA UNIDAD NACIONAL DE OFTALMOLOGÍA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA"
---------------------------	--------	-----------	--

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

ACTO QUE DEDICO A

A DIOS

Por ser mi fortaleza cada día, por llenarme de paciencia para no desmayar a pesar de las dificultades y enseñarme a encarar las adversidades, por ser mi confidente y guía. Te agradezco infinitamente por permitirme cumplir esta meta tan importante y seguir soñando en grande agarrada de tu mano.

A LA VIDA

Por este nuevo logro concluido con éxito, que a un principio parecía una tarea interminable, te quiero agradecer por esto, por mi pasado, mi presente y porque aunque no tengo certeza de cómo será mi futuro, lo espero con ansias.

A MI FAMILIA:

Mi madre Ana, mi padre Alvaro y mi hermano Luis por su apoyo incondicional y ayuda con los recursos necesarios para estudiar y salir adelante. A mi primo Sedrick, a mi tía Sara por sus palabras de aliento y fé en mí, a mi abuela, mis primos, tías y sobrinos que creyeron en este proyecto.

A MI NOVIO:

Por sus palabras de aliento durante este proceso, por motivarme a ser la mejor versión de mí y soñar en grande. Por su tiempo, paciencia, apoyo y consejos que me ayudan a redireccionar mi camino al triunfo en todos los ámbitos de la vida. Por enseñarme a siempre ir hacia adelante sin ver

atrás, que el silencio y calma pueden ser nuestros mejores aliados para encontrar el camino. ¡Gracias por tanto!

**AL COLEGIO AMERICANO
DE GUATEMALA**

Por creer en mí al incluirme en su programa PBA y sembrar la semilla de ambición de éxito, por mostrarme la mejor versión de la vida, por sus profesores y profesoras que me inspiraron a lograr mis metas, por los conocimientos enseñados y valores inculcados. Muchas gracias, gran parte de lo que soy ahora y de mis próximos sueños es gracias a ustedes, porque soy *part of it, proud of it!*

**A LA UNIDAD NACIONAL
DE OFTALMOLOGÍA**

Por darme la oportunidad de realizar este estudio en la institución y su confianza en mis propuestas para innovar el proceso de servicio.

Índice

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Estado	1
1.1.1 Capital mixto	1
1.1.2 Institución no lucrativa	1
1.1.2.1 Bienestar social	1
1.1.2.2 Oftalmología	2
1.1.2.3 Unidad oftalmológica	2
1.2 Mercadotecnia	2
1.2.1 Ambiente de la mercadotecnia	2
1.2.1.1 Macroentorno	2
1.2.1.2 Microentorno	4
1.2.2 Mezcla de mercadotecnia	5
1.2.2.1 Producto	5
1.2.2.2 Precio	5
1.2.2.3 Plaza	5
1.2.2.4 Promoción	6
1.2.3 Servicio	6
1.2.3.1 Característica de los servicios	6
1.2.3.2 Nivel de los servicios	6

Contenido	Página
1.2.3.3 Servicio al cliente	7
1.2.3.4 Satisfacción del cliente	8
1.2.3.5 Recuperación del servicio	9
1.2.3.6 Esquema del servicio	9
1.2.4 Modelos del mercadeo de servicio	10
1.2.4.1 Modelo de brechas	10
1.2.4.2 Triángulo del marketing de servicios	14
1.2.4.3 Mezcla aumentada del servicio	16
1.3 Diagnóstico FODA	17

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA UNIDAD NACIONAL DE OFTLAMOLOGÍA

2.1 Metodología de la investigación	2
2.1.1 Métodos	2
2.1.2 Técnicas	19
2.1.3 Instrumentos	20
2.1.4 Cálculo de la muestra	21
2.1.4.1 Muestreo probabilístico sin remplazo a pacientes	22
2.2 Proceso de investigación	23
2.2.1 Análisis del entorno de mercadotecnia	23
2.2.1.1 Macroentorno	23
2.2.1.2 Microentorno	26

Contenido	Página
2.2.2 Resultado de la entrevista a autoridades de la Unidad Nacional de Oftalmología respecto a variables de la mezcla de marketing y servicio	31
2.2.2.1 Resultados de la entrevista respecto a la mezcla de marketing	31
2.2.2.2 Resultados de la entrevista respecto a los elementos del servicio	34
2.2.3 Análisis de las variables de servicio según encuesta a cliente interno	36
2.2.3.1 Perfil del encuestado	37
2.2.3.2 Recuperación del servicio	38
2.2.3.3 Diseño, estándares y evidencia física del servicio	41
2.2.3.4 Capacitación de servicio al cliente	46
2.2.4 Análisis de las variables de servicio según encuesta a clientes externo	50
2.2.4.1 Perfil del cliente	50
2.2.4.2 Hábitos de uso del servicio	51
2.2.4.3 Captación de percepciones y expectativas del servicio	53
2.2.4.4 Recuperación del servicio a través del estímulo de quejas	57
2.2.4.5 Diseño, estándares y evidencia física del servicio	60
2.2.4.6 Capacitación	67
2.2.4.7 Comunicación externa	69
2.3 Diagnóstico FODA	71

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA UNIDAD NACIONAL DE OFTALMOLOGÍA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA

3.1 Justificación	73
-------------------	----

Contenido	Página
3.2 Objetivos de la propuesta	74
3.2.1 Objetivo general	74
3.2.2 Objetivos específicos	74
3.3 Modelo de brechas propuesta	75
3.3.1 Brechas del proveedor	75
3.3.1.1 Brecha 1: Brecha del conocimiento	75
3.3.1.2 Brecha 2: Brecha del diseño y estándares del servicio	76
3.3.1.3 Brecha 3: Brecha del desempeño del servicio	76
3.3.1.4 Brecha 4: Brecha de la comunicación	76
3.3.2 Triángulo del marketing de servicio	77
3.3.2.1 Marketing externo	77
3.3.2.2 Marketing interactivo	77
3.3.2.3 Marketing interno	77
3.3.3 Estrategias de servicio al cliente	78
3.3.3.1 Estrategia 1: Conocer las expectativas y percepciones del cliente para proveer un servicio de calidad	79
3.3.3.2 Estrategia 2: Recuperación del servicio al incentivar la presentación de quejas	91
3.3.3.3 Estrategia 3: Rediseño de la evidencia física para proporcionar un espacio adecuado para los pacientes y empleados	104
3.3.3.4 Estrategia 4: Mejora del diseño de servicio al conocer los roles de cada individuo y recursos	114

Contenido	Página
3.3.3.5 Estrategia 5: Desarrollar las habilidades técnicas, sociales y personales de los colaboradores por medio de capacitaciones y seminarios motivacionales	121
3.3.3.6 Estrategia 6: Comunicación externa para promulgar la promesa de servicio correcta	128
Conclusiones	148
Recomendaciones	150
Bibliografía	152
Anexos	154

Índice de cuadros

No.	Contenido	Página
1.	Matriz FODA	17
2.	Perfil del cliente interno de la Unidad Nacional de Oftalmología	37
3.	Existencia de medios para expresar una inquietud o insatisfacción en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno	38
4.	Administración de la información sobre las quejas e inquietudes de los usuarios en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno	39
5.	Obtención de instrucciones sobre manejo y resolución de quejas en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno	40
6.	Medios efectivos para conocer la opinión de los usuarios en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno	41
7.	Conocimiento del proceso de entrega del servicio en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno	42
8.	Obtención de herramienta de entrega del servicio en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno	42
9.	Medios efectivos para comunicar el proceso de entrega de servicio en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno	44
10.	Calificación de aspectos físicos para prestar un buen servicio en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno	45
11.	Existencia de estándares de servicio en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno	46
12.	Capacitaciones recibidas en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno	47
13.	Perfil de los clientes externos de la Unidad Nacional de Oftalmología	50
14.	Hábitos de uso del servicio de los clientes externos	52
15.	Satisfacción del servicio recibido en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo	53

No.	Contenido	Página
16.	Interés de la Unidad Nacional de Oftalmología por conocer las percepciones y expectativas, según cliente externo	54
17.	Preferencia por conocer las percepciones y expectativas en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo	55
18.	Existencia de inconvenientes en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo	57
19.	Disponibilidad de medios para expresar inquietudes en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo	57
20.	Comunicación del proceso de entrega del servicio en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo	61
21.	Ambiente de servicio de la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo	63
22.	Capacidad del personal para entregar el servicio en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo	68
23.	Características de los colaboradores de la Unidad Nacional de Oftalmología para prestar un servicio de calidad, según cliente externo	68
24.	Discrepancia de la información recibida y servicio percibido en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo	70
25.	Cuadro de resumen para vaciado de boletas	84
26.	Presupuesto de la implementación de la boleta de captación y percepción del servicio	86
27.	Plan de acción para el conocimiento de las expectativas y percepciones del cliente para proveer un servicio de calidad	87
28.	Tipos de conflictos	98
29.	Presupuesto de la implementación de la sección de servicio al cliente	100
30.	Plan de acción para la recuperación del servicio al incentivar la presentación de quejas	101

No.	Contenido	Página
31.	Presupuesto de la implementación de los elementos internos y externos de la evidencia física	110
32.	Plan de acción para la implementación de los elementos internos y externos de la evidencia	111
33.	Presupuesto para la implementación del plano de servicio	120
34.	Plan de acción para la mejora del diseño y ambiente de servicio al conocer los roles de cada individuo y recursos	122
35.	Presupuesto para la implementación del plan de capacitación y seminario motivacional	126
36.	Plan de acción para la implementación del plan de capacitación y seminarios motivacionales	129
37.	Presupuesto para la actualización de medios digitales	137
38.	Presupuesto para la implementación de relaciones públicas a través de la radio y televisión	141
39.	Plan de acción para la comunicación externa de la promesa de servicio	143
40.	Presupuesto general	147

Índice de tablas

No.	Contenido	Página
1.	Características de los servicios	7
2.	Factores de la brecha del proveedor	11
3.	Factores de la brecha del conocimiento	12
4.	Factores de la brecha del diseño y estándares del servicio	13
5.	Factores de la brecha del desempeño del servicio	13
6.	Factores de la brecha de la comunicación	14
7.	Elementos del servicio de la Unidad Nacional de Oftalmología	33
8.	Mezcla de mercadotecnia Unidad Nacional de Oftalmología	34
9.	Matriz FODA de la Unidad Nacional de Oftalmología	72
10.	Estrategias de servicio al cliente en la Unidad Nacional de Oftalmología	78

Índice de gráficas

No.	Contenido	Página
1.	Medios para expresar una inquietud o insatisfacción en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno	39
2.	Herramienta que muestra el proceso de entrega del servicio en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno	43
3.	Capacitación en servicio al cliente en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno	48
4.	Temas de capacitación a impartir en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno	49
5.	Instrumentos para la captación de las expectativas y percepciones del servicio en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo	56
6.	Medios efectivos para presentar una queja o inquietud en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo	59
7.	Medios para dar a conocer las mejoras implementadas con base a las quejas e inconformidades recibidas en la Unidad Nacional de Oftalmología por parte del cliente externo	60
8.	Preferencia de medio para presentar el proceso de entrega del servicio en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo	62
9.	Conocimiento de la Unidad Nacional de Oftalmología a través de medios de comunicación, según cliente externo	70
10.	Medios efectivos para dar a conocer la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo	71

Índice de figuras

No.	Contenido	Página
1.	Esquema de servicios	9
2.	Modelo de brechas de la calidad de servicio	11
3.	Triángulo del marketing de servicios	15
4.	Esquema de la investigación de campo	24
5.	Organigrama funcional de la Unidad Nacional de Oftalmología	29
6.	Esquema actual de la Unidad Nacional de Oftalmología	64
7.	Vista actual, sala de espera de la Unidad Nacional de Oftalmología	65
8.	Esquema del parqueo actual de la Unidad Nacional de Oftalmología	66
9.	Parqueo actual de la Unidad Nacional de OftalmologíaBoleta de percepciones y expectativas del servicio	67
10.	Boleta de percepciones y expectativas del servicio	83
11.	Proceso de solicitud de presupuesto en la Unidad Nacional de Oftalmología para la implementación de la boleta de captación y percepción del servicio	90
12.	Propuesta de ubicación de la sección de servicio al cliente en el organigrama nominal de la consulta externa	93
13.	Afiche de la sección de servicio al cliente	94
14.	Ficha de recepción de quejas / inquietudes	99
15.	Proceso de solicitud de presupuesto en la Unidad Nacional de Oftalmología para la sección de servicio al cliente	101
16.	Remozamiento de rampa, vista de planta 1	107
17.	Remozamiento de rampa, vista de planta 2	108
18.	Remozamiento de rampa, vista 3d – 2 y 3d-3	109
19.	Proceso de solicitud de presupuesto en la Unidad Nacional de Oftalmología para mejorar los elementos externos e internos de la evidencia física	111

No.	Contenido	Página
20.	Esquema general de servicio para el proceso de admisión en la UNO	117
21.	Trifoliar para cliente externo de la UNO, página 1	118
22.	Trifoliar para cliente externo de la UNO, página 2	119
23	Proceso de solicitud de presupuesto en la Unidad Nacional de Oftalmología para crear un plano de servicio	124
24.	Proceso de solicitud de presupuesto en la Unidad Nacional de Oftalmología para desarrollar plan de capacitación y seminarios motivacionales	131
25.	Plan de capacitación y seminarios motivacionales	127
26.	Actualización página web	134
27.	Actualización de medios digitales	135
28.	Comunicación Unidad Nacional de Oftalmología	136
29.	Carta de acercamiento a medios de comunicación	140
30.	Proceso de solicitud de presupuesto en la Unidad Nacional de Oftalmología para actualización de medios digitales y la implementación de relaciones públicas a través de la radio y televisión	146

Índice de anexos

No.	Contenido	Página
1.	Boleta de encuesta a usuarios	146
2.	Boleta de encuesta a colaboradores	150
3.	Boleta de entrevista dirigida a la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología	153
4.	Descriptor de puesto para la sección de servicio al cliente	157
5.	Proceso de conflictos de solución inmediata	159
6.	Proceso de conflictos con solución a corto / mediano plazo	161
7.	Cotización del capacitador "Talent Factory"	163

INTRODUCCIÓN

Actualmente el mercado es más competitivo y las organizaciones para mantener su posicionamiento, es decir un lugar distintivo en la mente de los clientes, deben desarrollar estrategias de servicio al cliente para cerrar las brechas que impiden alcanzar sus objetivos y mejorar las relaciones con los clientes.

Por lo anterior, se elaboró esta tesis titulada **“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA UNIDAD NACIONAL DE OFTALMOLOGÍA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA”** para determinar las causas principales que interfieren en el crecimiento de pacientes nuevos en la consulta externa, debido a que en los últimos años se ha evidenciado un estancamiento en este indicador. Posteriormente, proponer soluciones basadas en el modelo de brechas que resuelvan la problemática existente.

Este documento está integrado por tres capítulos, el primero de ellos corresponde al marco teórico que contiene una serie de conceptos clave que respaldan el informe. Seguidamente el capítulo dos está constituido por los resultados obtenidos en la investigación de campo, presentados por medio de gráficas, tablas y cuadros, también por la matriz FODA que evidencia la relación entre los factores internos y externos de la organización. Finalmente el capítulo tres contiene las seis propuestas relacionadas a; las expectativas y percepciones del cliente, recuperación del servicio, mejora de la evidencia física, proceso de entrega del servicio y comunicación externa, que ayudaran a resolver la problemática actual.

De igual manera, se incluyen conclusiones, recomendaciones y bibliografías consultadas para validar las fuentes utilizadas

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Estado

“Es la sociedad política y jurídicamente organizada capaz de imponer autoridad de la ley en el interior y afirmar su personalidad y responsabilidad frente a la similares del exterior” (Apuntes jurídicos, 2018)

1.1.1 Capital mixto

Este tipo de capital es “en el que convergen socios privados y públicos, la administración partícipe, por sí o por medio de una entidad pública, en concurrencia con personas naturales o jurídicas” (Bueso, 20017, p.10).

1.1.2 Institución no lucrativa

Las entidades no lucrativas se organizan y se estructuran como corporaciones regulares. La diferencia primaria es que las entidades no lucrativas existen para satisfacer un propósito, en lugar de solamente obtener ganancias. De igual manera, tienen exenciones de impuestos y son elegibles para el financiamiento gubernamental y privado (Abogados y leyes, 2015).

Los fondos necesarios para el apropiado funcionamiento de la Unidad Nacional de Oftalmología provienen de fuentes mixtas, debido a que forma parte del presupuesto del Ministerio de Salud Pública y a la vez obtienen ingresos propios de los cobros que realizan por los servicios brindados, donaciones externas y otras actividades.

1.1.2.1 Bienestar social

Es el conjunto de factores que una persona necesita para gozar de una buena calidad de vida, estos factores llevan al sujeto a gozar de una existencia tranquila y en un estado de satisfacción (Secretaria de Bienestar Social, 2017)

1.1.2.2 Oftalmología

Es la especialidad médica que se dedica al estudio de los ojos, lo cual incluye el tratamiento de las enfermedades y los defectos típicos que padecen la visión (Unidad Nacional de Oftalmología, 2015).

1.1.2.3 Unidad oftalmológica

“Área médica especializada en el estudio y tratamiento de los ojos” (Unidad Nacional de Oftalmología, 2015)

1.2 Mercadotecnia

“Proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes” (Kotlher & Armstrong, 2013, p.5).

1.2.1 Ambiente de la mercadotecnia

Está constituido por dos elementos:

1.2.1.1 Macroentorno

“Las decisiones de compra se encuentran influidas, en gran medida, por factores que pertenecen al propio mundo del comprador. Estos factores pueden clasificarse en: culturales, sociales, personales y psicológicos” (Tirado, 2013, p.75).

i. Entorno demográfico

“Es el estudio de las poblaciones humanas en términos de su tamaño, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otras estadísticas” (Kotlher & Armstrong, 2013, p.70).

ii. Entorno económico

“Consiste en factores económicos que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de gastos” (Kotlher & Armstrong, 2013, p.76).

iii. Entorno natural

Implica los “recursos naturales que los mercadólogos necesitan como insumos, o que son afectados por las actividades de marketing” (Kotlher & Armstrong, 2013. p.77).

iv. Entorno tecnológico

“Son las fuerzas que crean tecnologías, lo que a su vez crea oportunidades de nuevos productos y de mercado” (Kotlher & Armstrong, 2013, p.79).

v. Entorno político y social

Incluye las “leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan a varias organizaciones e individuos en sociedad determinada” (Kotlher & Armstrong, 2013, p.80).

vi. Entorno cultural

Lo constituyen “las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores básicos de la sociedad, sus percepciones, preferencias y comportamientos” (Kotlher & Armstrong, 2013, p.83).

1.2.1.2 Microentorno

“Son actores cercanos a la empresa afectan su capacidad de servir a los clientes, empresa, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos” (Kotlher & Armstrong, 2013, p.66).

i. Empresa

“La empresa es un conjunto organizado de recursos orientados a conseguir algún fin” (Sande, 2012, p.3).

ii. Proveedores

Ellos proveen los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios, de igual manera el aumento en los costos de suministros podría obligar a aumentar los precios, lo cual puede dañar el volumen de ventas (Kotlher & Armstrong, 2013).

iii. Intermediarios de marketing

Ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales, incluyen revendedores, empresas de distribución física, agencias de servicio de marketing e intermediarios financieros (Kotlher & Armstrong, 2013).

iv. Competidores

“La empresa debe proveer mayor valor y satisfacción al cliente que sus competidores” (Kotlher & Armstrong, 2013, p.68).

v. Público

"Cualquier grupo que tiene un interés real o potencial o un impacto sobre la capacidad de una organización para lograr sus objetivos" (Kotlher & Armstrong, 2013, p.69); estos pueden ser financieros, de medios, gubernamentales, de acción ciudadana, locales, interno y otros.

1.2.2 Mezcla de mercadotecnia

Está constituida por 4 elementos:

1.2.2.1 Producto

"Debemos concebir el producto como una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades. Esta propuesta de valor se materializa en una oferta que supone una combinación de productos físicos, servicios, información, experiencias, etc." (Tirado, 2013, p.97)

1.2.2.2 Precio

"Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio, o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos" (Tirado, 2013, p.117).

1.2.2.3 Plaza

"Intercambios que se dan entre mayoristas y detallistas para que el producto vaya del fabricante al consumidor" (Fisher & Espejo, 2011, p.18).

1.2.2.4 Promoción

“Es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes de que adquieran los artículos que satisfagan sus necesidades.” (Fisher & Espejo, 2011, p.17)

1.2.3 Servicio

“Una actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad” (Lovelock & Wirtz, 2011, p.4). Para la Unidad Nacional de Oftalmología, el servicio es la esencia de la institución.

1.2.3.1 Característica de los servicios

A continuación se presentan las 4 características de los servicios. (Véase tabla 1)

1.2.3.2 Nivel de los servicios

Los servicios tienen tres niveles a tomar en cuenta; servicio esencial, real y aumentado:

i. Servicio esencial

“Constituye beneficios básicos, que le permitirán a un cliente resolver un problema” (Zeithaml & Bitner, 2009, p. 76).

ii. Servicio real

“Se da en relación al producto (servicio) real, constituye las características propias del servicio en particular, como nivel de calidad, casa comercial que lo ofrece, estilos” (Zeithaml & Bitner, 2009, p. 76).

Tabla 1
Características de los servicios

Intangibilidad	Heterogeneidad	Producción y consumo simultáneos	Caducidad
Los servicios son ejecuciones o acciones por lo tanto no pueden verse, sentirse, degustarse o tocarse.	Los servicios son producidos por humanos, no hay dos servicios que sean precisamente iguales.	La mayor parte de los servicios son vendidos primero y luego producidos y consumidos de manera simultánea.	Los servicios no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos.

Fuente: Elaboración propia, con base en Valerie A. Zeithaml y Mary JO Bitner, Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa, México, McGrawHill, quinta edición, 2009, Pág. 20

iii. Servicio aumentado

“Es ofrecerle al cliente más de lo que necesita o está acostumbrado a esperar. Aquí hay diferenciación, y no se trata de brindarle solamente lo que espera” (Molinari, 2006, p. 25).

1.2.3.3 Servicio al cliente

Proporciona apoyo al desempeño de los productos centrales de una compañía, es esencial para formar relaciones con el cliente (Zeithaml & Bitner, 2009). Para la Unidad Nacional de Oftalmología la atención efectiva al usuario del servicio determina la asistencia continua.

i. Características del servicio al cliente

Para brindar un servicio de calidad a los pacientes de la Unidad de Oftalmología es importante conocer que existen características que definen el servicio al cliente como:

- **Propiedad**

“Los clientes compran el uso, actividad y/o disponibilidad del servicio, más que las propiedades de un producto en sí, este debe ser personalizado y calificado por como lo percibe” (Zeithaml & Bitner, 2009, p. 5).

- **Contacto directo**

“Relación entre el prestador y el cliente, limitado solo por el contacto con los canales de comunicación; este requiere constantemente de contacto humano” (Zeithaml & Bitner, 2009, p. 5).

- **Participación activa del cliente**

“Este participa en el proceso de producción y de prestación de servicios, no solo como consumidor, pues el cliente inspecciona y califica los servicios en el mismo momento en que los recibe” (Zeithaml & Bitner, 2009, p. 5).

1.2.3.4 Satisfacción del cliente

Según Zeithaml & Bitner (2009) “Es la respuesta de realización del consumidor. Es un juicio de que una característica del producto o servicio, o el producto o servicio en sí, proporciona un nivel placentero de realización relacionada con el consumo” (p. 104).

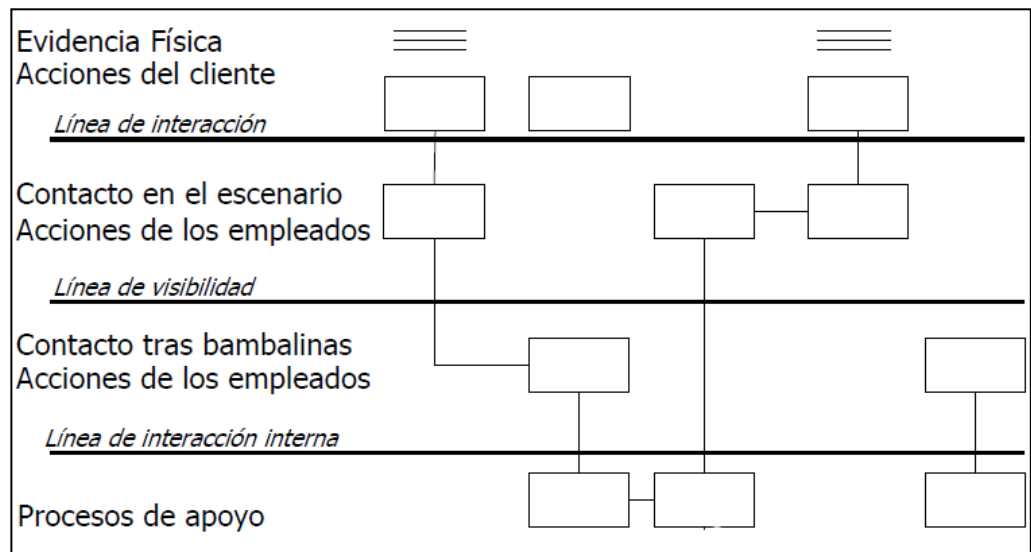
1.2.3.5 Recuperación del servicio

Una falla en el servicio por lo general se describe como “un desempeño del servicio que cae por debajo de las expectativas del cliente de tal forma que conduce a su insatisfacción” (Zeithaml & Bitner, 2009, p. 213). La recuperación del servicio se refiere a las acciones emprendidas por una organización en respuesta a una falla del servicio.

1.2.3.6 Esquema del servicio

“Es un cuadro o mapa que retrata en forma precisa el sistema de servicio, de tal forma que los que han de proporcionarlo comprendan y traten con el de forma objetiva” (Zeithaml & Bitner, 2009, p. 250). Los elementos que intervienen en el esquema son evidencia física, contacto en el escenario, contacto tras bambalinas y procesos de apoyo (Véase figura 1).

Figura 1
Esquema de servicios



Fuente: Valerie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler, Marketing de Servicios, Quinta Edición, 2009, p. 250

1.2.4 Modelos del mercadeo de servicio

Los modelos de marketing de servicios son muy útiles, debido a que ayudan a representar cómo los servicios producen los resultados esperados; el marketing de servicios tiene tres tipos de modelos efectivos para su desarrollo: el modelo de brechas, el triángulo de marketing de servicio y la mezcla aumentada del servicio.

1.2.4.1 Modelo de brechas

Según Zeithaml & Bitner (2009), el modelo de brechas consiste en las diferencias entre lo que se planea y lo que se hace realmente, en el modelo los servicios se pueden ver de una forma estructurada e integrada, ubica los conceptos, las estrategias y las decisiones claves en el marketing de servicios y sirve como marco de referencia para las organizaciones de servicio que intentan mejorar la calidad del servicio. Existen dos tipos de brechas entre los clientes y las organizaciones, la brecha del cliente y las brechas del proveedor. (Véase figura 2)

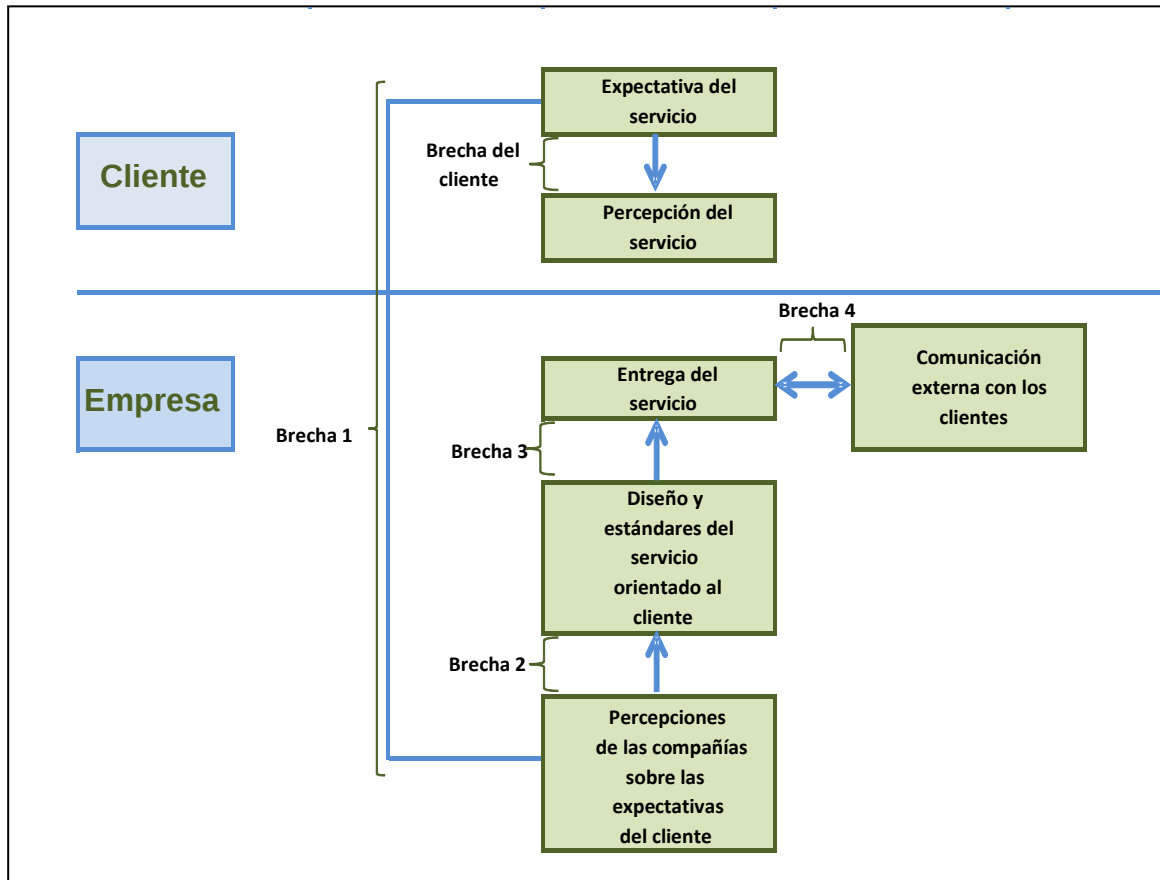
i. Brecha del cliente

La brecha del cliente es la diferencia entre las expectativas y las percepciones del cliente. Las expectativas son estándares o puntos de referencia que los clientes han obtenido de las experiencias con los servicios, mientras que las percepciones son evaluaciones subjetivas de las experiencias de servicio reales (Zeithaml & Bitner, 2009).

ii. Brecha del proveedor

Para cerrar la brecha del cliente, el este modelo sugiere que se necesita cerrar otras cuatro. Estas brechas se presentan dentro de la organización que provee el servicio e incluyen (Zeithaml & Bitner, 2009). (Véase tabla 2).

Figura 2
Modelo de brechas de la calidad de servicio



Fuente: Valerie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler, Marketing de Servicios, Quinta Edición, 2009, p. 43

Tabla 2
Factores de la brecha del proveedor

- La brecha del conocimiento.
- La brecha del diseño y estándares del servicio.
- La brecha del desempeño del servicio.
- La brecha de la comunicación

Fuente: Elaboración propia con base en Valerie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler, Marketing de Servicios, Quinta Edición, 2009.

- **Brecha del conocimiento**

Es la diferencia entre las expectativas del cliente del servicio y la comprensión de la compañía de estas expectativas. Una causa primaria para no cumplir las expectativas de los clientes es que la empresa carece de una comprensión precisa de cuáles son, con exactitud, esas expectativas (Zeithaml & Bitner, 2009). (Véase tabla 3).

Tabla 3
Factores de la brecha del conocimiento

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Orientación inadecuada de la investigación de mercados• Falta de comunicación ascendente• Enfoque insuficiente en la relación• Recuperación inadecuada de servicio |
|---|

Fuente: Elaboración propia con base en Valerie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler, Marketing de Servicios, Quinta Edición, 2009.

- **Brecha del diseño y estándares del servicio**

Las percepciones precisas de las expectativas de los clientes son necesarias para entregar un servicio de calidad superior, mas no suficientes. Otro prerrequisito es la presencia de estándares de diseño y desempeño que reflejen esas percepciones precisas.

Un tema recurrente en las compañías de servicio es la dificultad experimentada al traducir las expectativas del cliente en especificaciones de calidad del servicio que los empleados puedan entender y ejecutar (Zeithaml & Bitner, 2009). (Véase tabla 4)

Tabla 4
Factores de la brecha del diseño y estándares del servicio

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Diseño deficiente del servicio• Ausencia de estándares orientados al cliente• Evidencia física y ambiente de servicio inapropiados |
|--|

Fuente: Elaboración propia con base en Valerie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler, Marketing de Servicios, Quinta Edición, 2009.

- **Brecha del desempeño del servicio**

Existe cuando los estándares no son respaldados con recursos apropiados (personas, sistemas y tecnologías). Dicha brecha se origina por varios factores los cuales son necesarios para brindar un mejor servicio (Zeithaml & Bitner, 2009). (Véase tabla 5)

Tabla 5
Factores de la brecha del desempeño del servicio

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Deficiencias en las políticas de recursos humanos• Fracaso en igualar la oferta y la demanda• Los clientes que no cumplen con sus papeles• Problemas con intermediarios del servicio |
|---|

Fuente: Elaboración propia con base en Valerie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler, Marketing de Servicios, Quinta Edición, 2009.

- **Brecha de la comunicación**

Es la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas que el cliente recibe por parte de la empresa. Esta brecha se genera por diversos factores (Zeithaml & Bitner, 2009). (Véase tabla 6)

Tabla 6
Factores de la brecha de la comunicación

- Falta de comunicación integral del marketing de servicios
- Administración no efectiva de las expectativas del cliente
- Hacer promesas exageradas
- Comunicaciones horizontales inadecuadas
- Fijación de precios inapropiados

Fuente: Elaboración propia con base en Valerie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler, Marketing de Servicios, Quinta Edición, 2009.

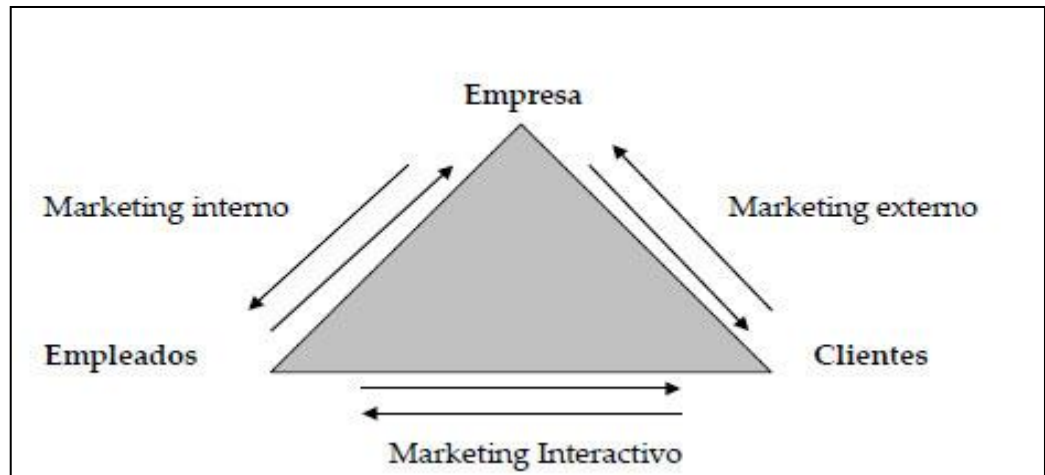
1.2.4.2 Triángulo del marketing de servicios

El triángulo de marketing de servicios es una herramienta que ayuda a comprender como interactúan los diferentes agentes o entes que tienen relación con la organización, el cliente y los responsables de la prestación del servicio, adicional a esto, se puede observar la estrecha relación existente entre dichos entes y se lleva a un nivel de conocimiento más elevado cuando se comprende el funcionamiento del triángulo, el rol determinante de cada agente y la importancia aunada en cada marketing desarrollado para la entrega total de satisfacción al cliente (Zeithaml & Bitner, 2009).

Incluyen tres grupos relacionados entre sí, que desarrollan, impulsan y proporcionan los servicios. En los vértices del triángulo se encuentra: (Véase figura 3)

- La compañía (unidad de servicios del negocio o de administración)
- Los clientes
- Los proveedores (personal que presta el servicio al cliente)

Figura 3
Triángulo del marketing de servicios



Fuente: Legal today (2019), El abogado y el triángulo del marketing .Recuperado de [http:// www.legaltoday.com](http://www.legaltoday.com)

i. Marketing externo (formulación de promesas)

Estas promesas se formulan a los clientes sobre los servicios o bienes que se venden, a través de los responsables del servicio al cliente, el diseño y decoración de instalaciones y el proceso de servicio en sí, además de lo tradicional como: la publicidad, las ventas, promociones, etc (Zeithaml & Bitner, 2009).

ii. Marketing interactivo (cumpliendo promesas)

Ocurre en “el momento de la verdad, en el instante en que el cliente interactúa con la empresa y el servicio que produce y consume cumpliéndose o rompiéndose la promesa generada en el anterior” (Zeithaml & Bitner, 2009, p. 353). Realizado por el representante de servicio al cliente.

iii. Marketing interno (facilitando promesas)

Según Zeithaml & Bitner (2009), las promesas se cumplen a través del vínculo de satisfacción del proveedor del servicio y la satisfacción del cliente, intervienen los responsables del servicio al cliente aplicando destrezas, habilidades, y los sistemas de servicio internos apropiados como herramientas y motivaciones, que incluye el reclutamiento, capacitación y entrenamiento (p. 353).

1.2.4.3 Mezcla aumentada del servicio

La mezcla de marketing de servicios incluye adicional a las cuatro “p” tres más que complementan la mezcla: personas, evidencia física y procesos.

i. Personas

Son todos los actores humanos que desempeñan una parte en la entrega del servicio y que influyen por tanto en las percepciones del comprador: el personal de la empresa, el cliente y otros clientes en el ambiente de servicio (Zeithaml & Bitner, 2009).

ii. Evidencia física

“El ambiente en que se entrega el servicio y donde interactúan la empresa y cliente, y cualquier componente tangible que facilite el desempeño y comunicación del servicio” (Zeithaml & Bitner, 2009, p. 25).

iii. Procesos

Son “los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades reales por los que el servicio es entregado: la entrega del servicio y los sistemas operativos” (Zeithaml & Bitner, 2009, p. 25).

1.3 Diagnóstico FODA

Es la “evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa, es decir se analiza el entorno interno y externo de marketing” (Zeithaml & Bitner, 2009, p.48). (Vease cuadro 1)

Cuadro 1
Matriz FODA

Factores internos Factores externos	Fortalezas internas (F) Como las administrativas, operativas, marketing, etc.	Debilidades internas (D) Como las administrativas, operativas, financieras, etc.
Oportunidades externas (O) Incluidos los riesgos, como las condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticas y sociales, nuevas tecnologías etc.	Estrategia FO: maxi-maxi Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO: mini-maxi Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades.
Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia etc.	Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	Estrategia DA: mini-mini Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas.

Fuente: Koontz H., Weihrich y Mark Cannice. “Administración una perspectiva global y empresarial” McGrawHill, décimo cuarta edición, Pág. 137

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA UNIDAD NACIONAL DE OFTLAMOLOGÍA

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo realizado en la Unidad Nacional de Oftalmología, cuyo objetivo es recopilar información para establecer estrategias y resolver la problemática actual. Está enfocado en analizar la situación actual respecto a las percepciones y expectativas del servicio, recuperación del mismo, diseño, estándares y evidencia física, así como capacitación e imagen institucional.

La Unidad Nacional de Oftalmología se reconoce indistintamente por los acrónimos UNO al igual que “La Unidad”, por lo tanto se utilizarán estos conceptos en el transcurso del presente informe.

2.1 Metodología de la investigación

2.1.1 Métodos

La investigación de campo se realizó desde febrero hasta marzo 2018, los métodos que se aplicaron fueron:

- Método científico: este se utilizó en sus tres fases, la indagadora para la recolección de información directa, por medio de las encuestas y entrevistas a colaboradores de la Unidad Nacional de Oftalmología; la recopilación de información se realizó en mayor parte de lunes a viernes en un horario estimado de 6:00 a 8:00 hrs y ocasionalmente de lunes a viernes de 12:00 a 14:00. De igual manera, la fase indagadora se evidenció al obtener información en fuentes primarias como libros de texto consultados. La fase demostrativa se utilizó para la validez de las tres hipótesis planteadas a través de análisis, gráficas, tablas y cuadros que permiten visualizar la información de forma ordenada y dinámica. Estas hipótesis son la razón por la cual la Unidad Nacional de Oftalmología

evidencia un estancamiento en la asistencia de pacientes en la consulta externa al carecer de políticas y estrategias enfocadas a la satisfacción de los pacientes.

La fase expositiva del método científico se utilizó para dar a conocer los resultados por medio de un informe final, que incluye propuestas que servirán para mitigar la problemática que enfrenta actualmente la Unidad Nacional de Oftalmología.

- Método deductivo – inductivo: consistió en delimitar y evaluar el problema orientado en las observaciones y sucesos específicos reflejados en el ámbito geográfico y en la unidad de análisis; posterior a ello, en aplicar métodos, técnicas e instrumentos para establecer conclusiones generales y dar solución al problema.
- Método analítico - sintético: consiste en conocer claramente la problemática que enfrenta la Unidad Nacional de Oftalmología en la obtención de pacientes nuevos en la consulta externa.

2.1.2 Técnicas

Las técnicas que se utilizaron durante la investigación fueron las siguientes:

- Censo: debido a que la cantidad de colaboradores en la Unidad Nacional de Oftalmología es de 80 personas, se consideró una cifra viable para realizar un censo y de esta manera obtener mediciones e información precisa y veraz.
- Entrevista: se entrevistó a la directora de la Unidad, para profundizar en la información y obtener datos precisos sobre el funcionamiento y la situación actual de la institución. Se realizaron dos entrevistas, una en noviembre 2017 y otra en febrero 2018 a causa de la limitación de tiempo por parte de la directora de dicha institución.

- Muestreo: para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó el muestreo probabilístico sin remplazo, de tal manera que todos tuvieran la misma probabilidad de ser elegidos.
- Encuestas: se recolectó información a través de una boleta estandarizada a 384 pacientes de la Unidad Nacional de Oftalmología, con el objetivo que las preguntas se respondieran en las mismas condiciones y evitar opiniones sesgadas que afectaran e influyeran el resultado de la investigación.
- Observación directa: durante la visita de campo se observó el comportamiento de los colaboradores y pacientes de la UNO, con el objetivo de captar y registrar información para su posterior análisis.
- Investigación bibliográfica: se recopiló, interpretó y analizó información con base a las investigaciones ya existentes sobre el tema de estudio.

2.1.3 Instrumentos

Para realizar la investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Guía de entrevista: este instrumento estaba conformada por 25 preguntas abiertas divididas por 2 secciones principales que fueron mezcla de marketing y elementos del servicio, de igual manera por 5 secciones secundarias constituidas por captación de percepciones y expectativas del servicio, recuperación del servicio, diseño, estándares y evidencia física, capacitación de servicio al cliente, finalmente actualización e innovación de medios de comunicación.
- Cuestionario estructurado: estaba constituida por 26 preguntas, 9 de las eran cerradas y 17 de opción múltiple. Los cuestionamientos estaban dirigidos a obtener información sobre el perfil del empleado, recuperación del servicio, diseño, estándares, evidencia física y plan de capacitación de servicio al cliente.

- Guía de observación: la guía estaba diseñada para enfocar las observaciones y anotaciones relevantes en tres criterios; evidencia física, desempeño del personal y comportamiento de los usuarios.
- Boleta de encuesta: estaba constituida por 31 preguntas, 11 de ellas eran cerradas y 20 de opción múltiple. Los cuestionamientos estaban dirigidos a obtener información sobre el perfil del usuario y las cuatro brechas del proveedor según el modelo.
- Cuadros estadísticos: se ordenaron los datos estadísticos en filas y columnas, con el objetivo de leerlos e interpretarlos fácilmente.
- Cuadro de vaciado de información: se utilizó la plataforma de “google forms” para vaciar los resultados de las encuestas y cuestionarios estructurados, de tal manera que este proceso fuera más rápido y eficiente.
- Fichas bibliográficas: se registraron de manera independiente los datos de cada obra consultada en fichas de papel, para identificar el libro en particular y localizarlo digital o físicamente.

2.1.4 Cálculo de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra de pacientes se utilizó el muestreo aleatorio simple sin reemplazo para un universo finito debido a que se realizó el estudio a los habitantes de Guatemala los cuales tienen la misma probabilidad de ser seleccionados una sola vez para la muestra. Según el Instituto Nacional de Estadística, Guatemala tiene aproximadamente 17,102,218 habitantes, de los cuales 3,134,276 habitan en el municipio de Guatemala. Para la presente investigación, esta cantidad de ciudadanos es la población total N , de igual manera, se utilizó un nivel de precisión del 95% para evitar un sesgo considerable de información.

2.1.4.1 Muestreo probabilístico sin remplazo a pacientes

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la siguiente formula:

En donde:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

- N = Total de la población
- Z = Nivel de confianza
- P = Proporción esperada
- Q = Proporción no esperada (1 – p)
- D = Error de estimación máximo aceptado
- n = Tamaño de la muestra

Cada una de las variables se representa como:

- N = 3,134,276
- Z = 1.96
- P = 0.5
- Q = 0.5
- D = 5%

$$n = \frac{(3,134,276) * 1.96^2 (0.5)(0.5)}{(0.05^2) * (3,134,276 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} =$$
$$n = \frac{3,010,158.67}{7,836.65}$$

$$n = 384$$

Al utilizar la fórmula para el cálculo de la muestra con población finita, se obtuvo una muestra de 384 pacientes.

2.2 Proceso de investigación

Para desarrollar el proceso de investigación y trabajo de campo se realizaron las siguientes actividades: (Véase figura 4)

2.2.1 Análisis del entorno de mercadotecnia

2.2.1.1 Macroentorno

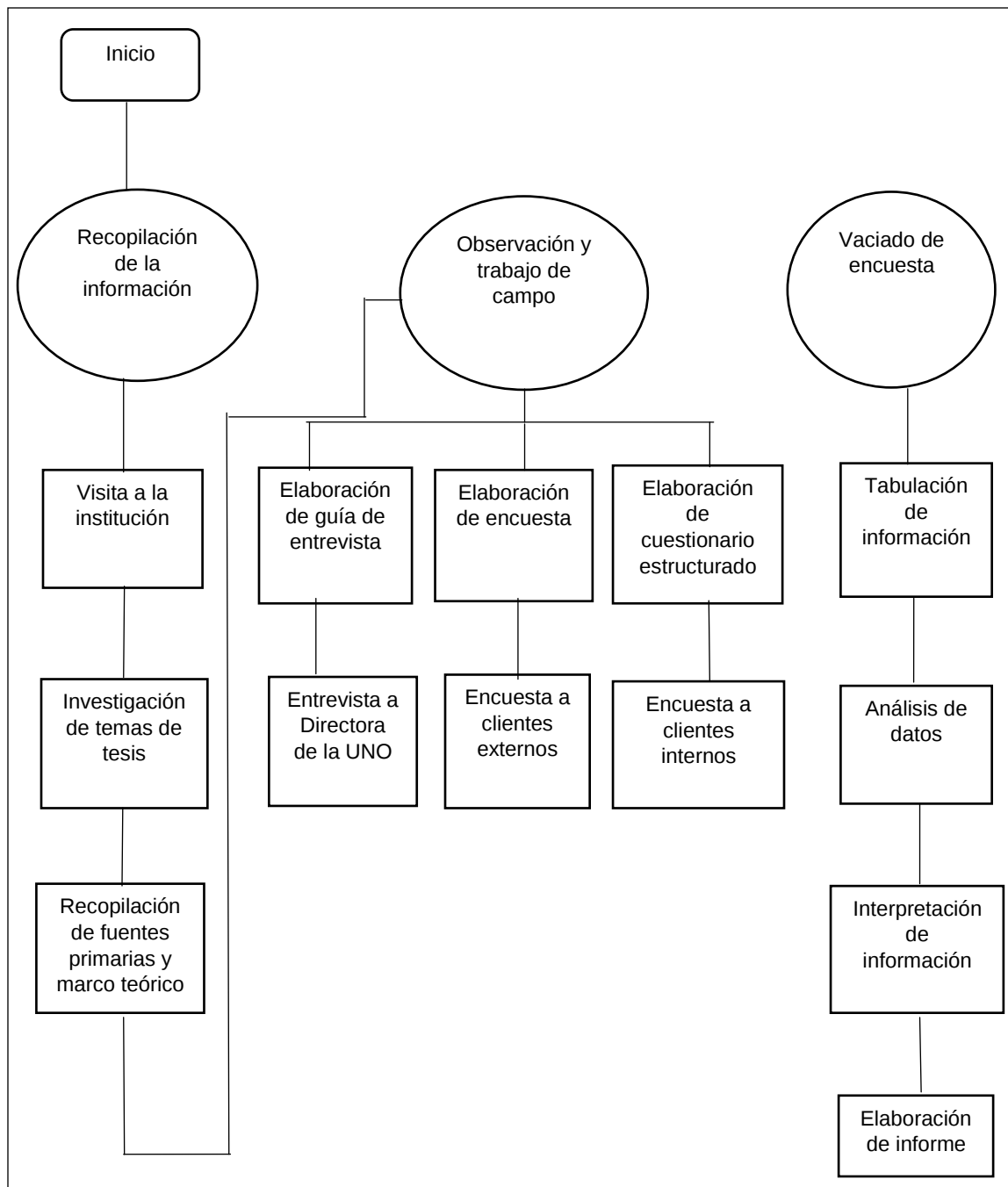
Existen diversos factores externos que influyen en las oportunidades y actividades de la institución, estos son, factores demográficos, económicos, tecnológicos, legales y políticos.

i. Entorno demográfico

Según la Organización Mundial de la Salud en su Clasificación Internacional de Enfermedades emitida en 2012 el 4.1% de los habitantes de Guatemala presenta ceguera debido a diversas enfermedades oftalmológicas. Para tratar este tipo de patologías, Guatemala cuenta con la Unidad Nacional de Oftalmología, su sede central está ubicada en el departamento de Guatemala, el cual está poblado según el Instituto Nacional de Estadística por 3.1 millones de habitantes y con una extensión territorial de 996 km².

La Unidad Nacional de Oftalmología está localizada en el municipio de Guatemala en la región metropolitana, este municipio tiene una extensión territorial de 228 km². De igual manera, la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad en su reporte estadístico indica que este municipio tiene aproximadamente 994,604 habitantes. La UNO está localizada específicamente en la zona 11 de la ciudad capital, esta tiene una extensión territorial aproximada de 11 km² y según el Instituto Nacional de Estadística INE, con base en el XI Censo de Población y VI de Habitación 2002 tiene 39,669 habitantes, 17,937 son hombres y 21,732 son mujeres.

Figura 4
Esquema de la investigación de campo



Fuente: Trabajo de campo, febrero 2018.

ii. Entorno económico

Según el Banco Mundial, Guatemala tiene como principal socio comercial a Estados Unidos, de igual manera es la economía más grande de Centroamérica, sin embargo existen grandes desigualdades específicamente en los índices de pobreza en las áreas rurales e indígenas; del total de personas que viven en pobreza, el 52% de ellos son indígenas. Asimismo, las importaciones totales crecieron un 70% principalmente a causa del incremento de las exportaciones del banano, café, azúcar y vestimenta. Dentro de las actividades económicas sobresalientes de Guatemala, la industria manufacturera empleó durante 2002 y 2007 al 17.2%, la agricultura al 13.7%, la construcción 3%, la industria de electricidad, gas, agua y servicios sanitarios 0.9% y la minería 0.3%. La inflación aumentó por el incremento de los precios del petróleo y de los alimentos, asimismo el sector informal representa un 30% del PIB.

iii. Entorno tecnológico

A nivel internacional la tecnología en el área médica ha influenciado radicalmente a desarrollar nuevos métodos para la erradicación y tratamiento de enfermedades en diversas áreas, entre ellas se encuentra la oftalmología. No obstante, en Guatemala dichos avances no han sido aprovechados en su totalidad, debido a la deficiencia del sistema de gobierno guatemalteco para apoyar el desarrollo de la tecnología e investigación.

Dentro del Ministerio de Salud Pública de Guatemala, existe la subcomisión de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico, la cual tiene como objetivo fomentar los trabajos científicos y fortalecer las capacidades de los profesionales por medio de investigaciones y avances tecnológicos. Dichos objetivos se encuentran plasmados dentro del Plan Estratégico 2013 – 2018.

iv. Entorno político y legal

La operación de la Unidad Nacional de Oftalmología se basa en lo estipulado en el Acuerdo Gubernativo número 590 – 99 de fecha 5 de julio de 1999 en donde se establece que la Unidad depende del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Para su dirección y administración existe un Consejo Administrativo integrado por cinco miembros titulares, dos de ellos nombrados por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y tres por la Fundación de Ojos Guatemala.

De igual manera, se rige por lo establecido en el “Reglamento Interno de la Unidad Nacional de Oftalmología” Acuerdo Ministerial SP-M-1, 252-2000 que fija las atribuciones y funcionamiento de la Unidad y de sus miembros directivos, también de un reglamento interno de trabajo formulado de conformidad con lo establecido por el Título II, Capítulo IV, Artículos 57 al 60 del Código de trabajo.

2.2.1.2 Microentorno

Existen diversos elementos que influyen en las actividades y funciones de la institución, estos son la empresa, filosofía empresarial, estructura organizacional, proveedores competencias y clientes. Sin embargo, en este estudio el término empresa no es el adecuado para referirse a la unidad de análisis, por lo tanto se utiliza el concepto de institución no lucrativa como sustitución.

i. Institución no lucrativa

La Unidad Nacional de Oftalmología inicia sus funciones en 1969 bajo el nombre de Servicio de Oftalmología del Departamento de Cirugía del Hospital Roosevelt, fundado por el Dr. Arturo R. Quevedo Laberée guatemalteco egresado de Harvard University como Oftalmólogo con sub-especialidad en retina. En 1999 evolucionó el nombre a Unidad Nacional de Oftalmología. en 1975 se fundó el postgrado de oftalmología con el fin de capacitar a especialistas de donde han egresado aproximadamente 200 profesionales. El objetivo de la UNO es entrenar oftalmólogos y profesores en oftalmología y brindar apoyo a los guatemaltecos

con servicios de prevención, detección, tratamiento y seguimiento, a través de una entidad no lucrativa.

Desde su fundación, la UNO no ha realizado estudios estadísticos que permitan recopilar información sobre el historial de los pacientes que la visitan por lo tanto no se tiene información acertada sobre este aspecto, sin embargo acorde a la información proporcionada por el personal de admisión se estima que cada día se reciben aproximadamente 150 pacientes de los cuales 20 o menos son nuevos.

ii. Servicios que ofrece la Unidad Nacional de Oftalmología

Los servicios que presta la UNO a la población en general son:

- Cirugía Refractiva: esta es una técnica que tiene como finalidad disminuir los defectos refractivos oculares que ocasionan visión borrosa, miopía, hipermetropía y astigmatismo.
- Tratamiento de Queratoma: consiste en mitigar los efectos de la alteración de la córnea que causa distorsión de la visión.
- Toxina Botulínica: consiste en inyectar pequeñas dosis en los músculos que forman las arrugas y líneas de expresión.
- Diagnóstico y procedimientos (OCT, angiofluorecencia, topografía, paquimetría, USG, biometría y láser).
- Consultas (primera evaluación o evaluación anual).
- Cirugía (oculoplástica, segmento anterior, glaucoma, retina y oftalmopediatría).
- Óptica (asesoramiento, garantía, reparación de aros y accesorios de óptica).

iii. Filosofía empresarial

La filosofía de la Unidad Nacional de Oftalmología está conformada por:

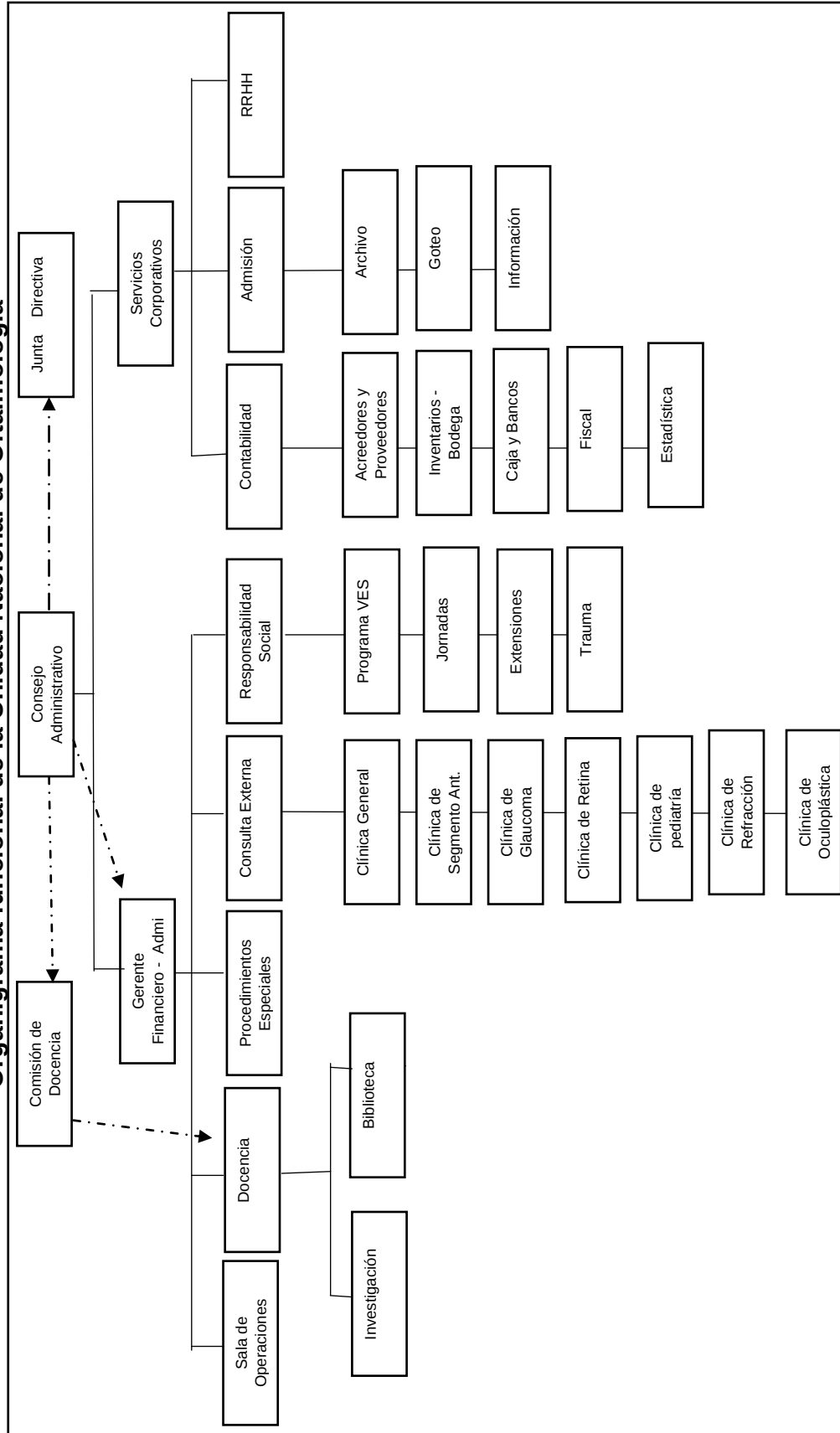
- Visión
Ser la mejor institución en servicios de salud con reconocimiento profesional y académico.
- Misión
Somos la mejor institución no lucrativa auto sostenible con responsabilidad social especializada en servicios de salud visual. Trabajamos proactivamente bajo los principios de: ética, profesionalismo y calidad de atención, fomentando la prevención e investigación en beneficio de la población.
- Valores
Profesionalismo, solidaridad y responsabilidad.

iv. Estructura organizacional

La Unidad para su dirección y administración se basa en un organigrama funcional el cual fue establecido desde su fundación y no ha tenido ningún cambio oficial, existe una delimitación de funciones definidas para facilitar la determinación de responsabilidades, de igual manera las líneas de autoridad y los canales de comunicación están claramente definidos, así como las relaciones que existen entre los diversos puestos.

La institución está encabezada por el Consejo Administrativo, integrado por cinco miembros titulares y sus suplentes. Dos de los miembros titulares son nombrados por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y tres por la Fundación de Ojos Guatemala. (Véase figura 5)

Figura 5
Organigrama funcional de la Unidad Nacional de Oftalmología



Fuente: Trabajo de campo, febrero 2018, con base a información proporcionada por la Unidad Nacional de Oftalmología

v. Procesos

Actualmente la Unidad Nacional de Oftalmología, no cuenta con procesos formalmente establecidos que guíen a los colaboradores en la atención de pacientes que visitan diariamente la institución. Sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista la directora de la Unidad reconoce que presentar el proceso de entrega de servicio es esencial para que todos los integrantes del mismo desempeñen sus actividades y entreguen un servicio de calidad.

vi. Proveedores

La Unidad Nacional de Oftalmología cuenta con un proveedor que es el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social quien de igual manera dirige y administra los recursos físicos, financieros y materiales a través del Consejo de administración, de tal manera que se lleve un mejor control sobre cada actividad que se realiza.

vii. Competencia

La Unidad Nacional de Oftalmología por ser una institución no lucrativa y trabajar en beneficio de la sociedad guatemalteca, no tiene competencia directa. Debido a que su finalidad es brindar apoyo a los guatemaltecos con servicios de prevención, detección, tratamiento y seguimiento, a través de una entidad no lucrativa.

viii. Clientes

Los clientes externos son todos los guatemaltecos y extranjeros sin discriminar raza, color, sexo y religión, que necesiten servicios de diagnóstico y tratamientos de Oftalmología. De igual manera, la Unidad atiende a niños desde que presentan una anomalía a temprana edad, así como adultos mayores. Los

clientes internos son los 80 colaboradores que de igual manera utilizan los servicios oftalmológicos que presta la institución.

Durante el periodo 2014 - 2017 ha existido un estancamiento de visitas de pacientes a la consulta externa de la Unidad Nacional de Oftalmología, de acuerdo a los comentarios emitidos por la Directora Administrativa de la institución y personal de admisión esto se debe a la insatisfacción en el servicio, la cual se ha hecho latente a través de las quejas de los pacientes. Lo anterior, provocado por la carencia de empatía por parte de los colaboradores hacia las necesidades e inconvenientes de las personas, la incomodidad de las instalaciones internas y externas para la espera de atención, la falta de información visual por parte del personal para iniciar y continuar los procesos. Dichos incidentes provocan que la imagen de la institución se dañe y sea negativa; ya que, actualmente el medio de publicidad principal es la comunicación de boca en boca.

Según el último reporte emitido por la Unidad Nacional de Oftalmología en 2017 se estima que diariamente atienden alrededor de 100 a 150 pacientes recurrentes y 12 nuevos de todas las edades, para un total de 10,000 procedimientos anuales aproximadamente, cifra que se ha mantenido en los últimos 4 años. Es necesario recalcar que no se lleva un registro formal del total de pacientes atendidos al día, así como la cantidad de pacientes nuevos.

2.2.2 Resultado de la entrevista a autoridades de la Unidad Nacional de Oftalmología respecto a variables de la mezcla de marketing y servicio

A continuación se presenta los resultados obtenidos en la entrevista dirigida a la Directora Administrativa de la UNO.

2.2.2.1 Resultados de la entrevista respecto a la mezcla de marketing

- El crecimiento de la Unidad se representa por la cantidad de pacientes nuevos que ingresan a la consulta externa y no por los pacientes

recurrentes; últimamente la clínica que ha mostrado un incremento en pacientes recurrentes es la de glaucoma.

- Actualmente para mejorar los servicios de la consulta externa, se ha estipulado que los pacientes nuevos deben ser atendidos en un horario de 7am – 9am.
- El precio de la consulta es de Q30.00; este es un costo social con fines no lucrativos y los ingresos de la Unidad se obtienen principalmente de los exámenes y las operaciones quirúrgicas que se desarrollan en los 8 quirófanos equipados con tecnología de punta.
- Los establecimientos principales que prestan servicios oftalmológicos similares son Visualiza y el Hospital Adolfo Robles, en menor grado están las clínicas ópticas y oftalmológicas de zona 1, 9 y 10.
- La Unidad de Oftalmología está ubicada en un punto estratégico del municipio para proporcionar la mayor atención posible, sin embargo se desconoce el punto de vista de los pacientes sobre los inconvenientes que tienen al ingresar a las instalaciones por falta de transporte público, parqueo, entre otros.
- Los servicios de la Unidad se dan a conocer principalmente por referencias médicas del Hospital Roosevelt, Ministerio de Salud, UNICAR, UNOP referencias personales, en menor proporción por la página web la cual usualmente se encuentra desactualizada y redes sociales (Facebook). Anualmente se realiza publicidad en periódicos nacionales en especial Nuestro Diario, de igual manera anuncios en la radio cuando hay jornadas médicas.

Tabla 7
Elementos del servicio de la Unidad Nacional de Oftalmología

Empresa	Percepciones y expectativas del servicio	Recuperación del servicio	Diseño, estándares y evidencia física del servicio	Entrega de servicio	Comunicación externa
UNO	La falta de herramientas para conocer las percepciones y expectativas del usuario hacia el servicio, impide obtener información sobre las áreas de oportunidad de la institución.	Las herramientas que permiten conocer las fallas del servicio son el buzón y libro de quejas.	- Las instalaciones de la institución son insuficientes para la cantidad de pacientes que diariamente la visitan. - El personal administrativo carece de estándares que permitan monitorear su desempeño. - La institución carece de un plano de servicios que muestre los procesos que se desarrollan para la entrega del mismo.	Las habilidades y conocimientos del personal están limitados por la ausencia de planes de capacitación y programas de incentivos.	- La comunicación de boca en boca permite difundir los servicios que presta la Unidad. - La institución cuenta con redes sociales y pagina web para promover sus servicios. - La institución protege su imagen a través de la publicación de testimonios en su página web y desarrollo del programa social VES dirigido a personas de la tercera edad en áreas rurales y programas de ayuda en escuelas públicas.

Fuente: Trabajo de campo, febrero 2018

Tabla 8
Mezcla de mercadotecnia Unidad Nacional de Oftalmología

Empresa	Servicios	Precio	Plaza	Promoción
UNO	Diagnóstico y procedimientos, consultas, cirugías y óptica	Primera consulta y reconsulta Q30.00 por clínica. Las cirugías entre otros procedimientos dependerán del caso.	8 calle 5-64 Colonia El Progreso Zona 11	No utilizan ninguna estrategia promocional.

Fuente: Trabajo de campo, febrero 2018

- La Unidad no cuenta con una estrategia definida de publicidad y comercialización.

2.2.2.2 Resultados de la entrevista respecto a los elementos del servicio

i. Captación de percepciones y expectativas del servicio

- No existen acciones definidas para conocer las expectativas y percepciones del servicio, porque no se le ha dado la importancia necesaria.

ii. Recuperación del servicio

- No existen acciones de recuperación del servicio definidas al 100% para mitigar alguna inconformidad de los usuarios, sin embargo al presentarse un problema se trata de dar seguimiento y hablar con las personas que tienen una queja y resolverla lo más rápido posible.
- Las herramientas disponibles para presentar una queja son el buzón de quejas y sugerencias y el libro de la DIACO.
- Considera que las quejas o inconformidades de los usuarios son importantes para tener una retroalimentación del servicio brindado y mejorar las áreas de oportunidad.

iii. Diseño, estándares y evidencia física del servicio

- No existe un esquema de servicios que represente gráficamente el proceso de entrega del servicio a todos los involucrados.
- El personal administrativo no tiene lineamientos a seguir para dar un buen servicio.
- Existen ciertos estándares establecidos en el contrato de trabajo (para los contratados) y en el convenio del Ministerio de Salud (para los estudiantes), el cual establece que los médicos y estudiantes deben atender 3 pacientes por hora, sin embargo, el problema está en la medición porque usualmente hacen actividades adicionales que interrumpen su rutina médica.
- En ciertas clínicas existen lineamientos y protocolos a seguir, sin embargo, en ningún área se muestra de manera gráfica o textual la forma de entregar el servicio.
- Considera que es conveniente mostrar gráficamente o de manera escrita los procesos que se desarrollan actualmente en la Unidad para que todos los colaboradores de la institución conozcan sus roles dentro de estos procesos.
- Las instalaciones y espacios no están distribuidos acorde a las necesidades, debido a que no son directamente proporcionales a la cantidad de pacientes que diariamente visitan la Unidad. Además de ello, existen áreas aledañas peligrosas debido a que las calderas del Hospital Roosevelt y el centro de desechos tóxicos se encuentran a un costado de la entrada principal de la institución.
- El mobiliario y equipo quirúrgico está acorde a las necesidades de los pacientes, sin embargo, el mobiliario de la sala de espera, de los pasillos y en algunas clínicas no es el adecuado a causa del espacio reducido y la mala distribución de espacios.

- El único plan de innovación que se ha implementado para mejorar las instalaciones son las puertas de emergencia y las rampas para los pacientes que llegan en silla de ruedas, adicional a estas no se han realizado mejoras.

iv. Entrega del servicio

- No se tiene un plan de capacitaciones que se cumpla acorde a lo planificado, esto se debe a la falta de tiempo y coordinación con todos los departamentos de la institución.
- No hay capacitaciones continuas para los empleados, sin embargo, los médicos se capacitan entre si, especialmente los viernes que tienen un “viernes científico” y eventualmente se reúnen para compartir los casos atendidos. El personal administrativo se reúne una vez al mes para compartir datos relevantes sobre lo que ha pasado en la Unidad; en 2007 tuvieron una capacitación de desechos sólidos y plan de emergencia.
- Considera relevante proporcionar capacitaciones que mejoren el servicio al cliente para atender a los usuarios adecuadamente.

v. Comunicación externa

- La baja frecuencia en el uso de medios de comunicación como la radio, televisión y periódicos no ha sido eficaz. Como resultado de esto, los usuarios conocen la institución a través de la comunicación de boca en boca.
- En los medios de comunicación utilizados hasta el momento se resalta de manera implícita el lema “Servicios integrales a precios accesibles”.

2.2.3 Análisis de las variables de servicio según encuesta a cliente interno

A continuación se presentan los resultados del cuestionario estructurado dirigido a los clientes internos de la Unidad Nacional de Oftalmología.

2.2.3.1 Perfil del encuestado

Para profundizar el análisis de los resultados, se obtuvo información relacionada a los años de servicios de los colaboradores, edad, sexo, salario mensual y escolaridad, a lo que se obtuvieron los siguientes resultados. (Véase cuadro 2)

Cuadro 2
Perfil del cliente interno de la Unidad Nacional de Oftalmología

Característica	Descripción	Porcentaje
Años de servicio	Menos de 1 año	15%
	1 año - 2 años	18%
	3 años - 5 años	37%
	más de 5 años	30%
Edad	Menor de 25 años	30%
	26 años - 35 años	33%
	36 años - 45 años	33%
	Mayor de 45 años	4%
Sexo	Masculino	33%
	Femenino	67%
Salario mensual	Menos de Q2,500.00	0%
	Q2,500.00 - Q3,500.00	27%
	Q3,500.00 - Q5,000.00	27%
	Más de Q5,000.00	46%
Escolaridad	Ninguna	0%
	Nivel medio	4%
	Nivel diversificado	35%
	Nivel universitario	62%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 80 colaboradores.

La mayoría de colaboradores de la Unidad Nacional de Oftalmología son jóvenes que tienen preparación universitaria lo cual les permite aplicar sus conocimientos técnicos y científicos para desempeñar con éxito sus funciones.

El tiempo de laborar de la mayoría de los colaboradores en la Unidad es de 3 a 5 años, lo que permite constatar que son personas estables.

2.2.3.2 Recuperación del servicio

Se preguntó a los colaboradores si la institución les ha brindado a los usuarios algún instrumento por el cual puedan expresar una inquietud o insatisfacción, a lo que se obtuvieron los siguientes resultados. (Véase cuadro 3)

Cuadro 3
Existencia de medios para expresar una inquietud o insatisfacción en la
Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí existe	74	92%
No existe	6	8%
Total	80	100%

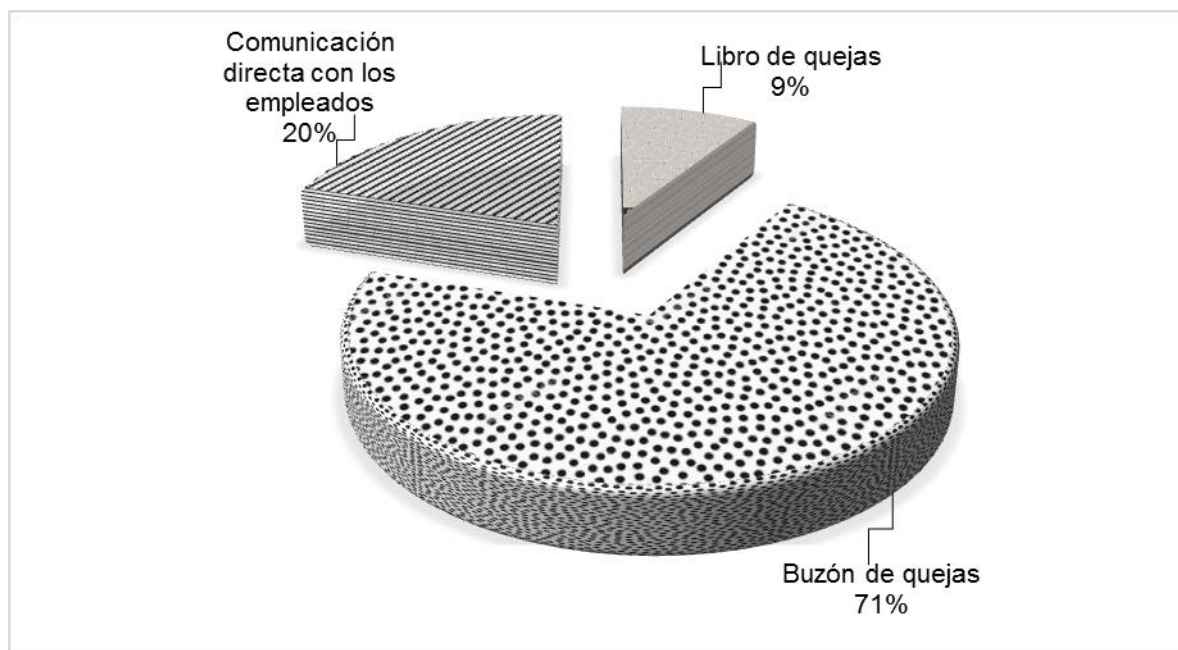
Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 80 colaboradores.

La mayoría de colaboradores confirma que la institución ha colocada a disposición de los usuarios medio por los cuales pueden expresar sus percepciones, inquietudes e inconformidades respecto al servicio recibido. A la vez, estos permiten a los clientes internos identificar las deficiencias que causan el descontento de los pacientes.

Al cuestionar los medios por los cuales los usuarios pueden dar a conocer sus inquietudes e inconformidades, se obtuvieron los siguientes resultados. (Véase gráfica 1)

Los medios destinados para captar las quejas e inconformidades de los usuarios son, el libro de quejas, el buzón y la comunicación directa con los empleados. De los anteriormente mencionados, los clientes internos reconocen en mayor proporción el buzón de quejas debido a que este es un mecanismo rápido y sencillo para presentar cualquier inconformidad acerca del servicio recibido. Además, se encuentra ubicado en una de las áreas más concurridas de las instalaciones de la Unidad y muchos usuarios pueden ubicarlo fácilmente.

Gráfica 1
Medios para expresar una inquietud o insatisfacción en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 80 colaboradores.

Al cuestionar la manera en que se administra la información obtenida sobre las quejas y/o inquietudes de los usuarios, respondieron: (Véase cuadro 4)

Cuadro 4
Administración de la información sobre las quejas e inquietudes de los usuarios en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones	40	50%
Reportes / informes	28	35%
Estadísticas	4	4%
Desconoce que hacer	8	11%
Total	80	100%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 80 colaboradores.

Los resultados muestran que la información recopilada de los instrumentos para la recuperación del servicio es administrada a través de reuniones, donde se enfoca a los involucrados en el proceso de la entrega de servicio a aplicar medidas correctivas para evitar que suceda nuevamente la insatisfacción. No obstante, los colaboradores aseveraron que las reuniones han demostrado ser ineficientes ya que no se comparte la información con todos los clientes internos de la institución. De igual manera, se resguardan los datos para analizarlos y generar reportes e informes que permitan evaluar y corregir esta situación. Sin embargo, un porcentaje de clientes internos desconoce qué hacer con la información recopilada sobre las inquietudes de los pacientes, y por lo tanto no le dan seguimiento, lo cual repercute en la calidad de la entrega del servicio.

Es esencial que los colaboradores conozcan las medidas correctivas para este tipo de situaciones, es por ello que al cuestionarlos si han recibido alguna directriz sobre cómo manejar y resolver una inquietud o queja de un paciente, se reflejaron los siguientes resultados: (Véase cuadro 5)

Cuadro 5
Obtención de instrucciones sobre manejo y resolución de quejas en la
Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí ha recibido instrucciones	40	50%
No ha recibido instrucciones	40	50%
Total	80	100%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 80 colaboradores.

Identificar una falla en el servicio depende de los involucrados en el proceso y de su capacidad para reaccionar rápidamente ante este tipo de situaciones, sin embargo, en la Unidad no todos los clientes internos conocen el proceso para resolver una queja, por lo que muchas veces no se realiza. El inconveniente de

no aplicar medidas correctivas para mitigar una falla en el servicio repercute en que los pacientes deciden ir a visitar otro centro oftalmológico, asimismo transmiten un mensaje negativo a otras personas sobre sus experiencias desfavorables e incluso en situaciones radicales, demanden a la institución.

Desde el punto de vista de los colaboradores, los medios efectivos para conocer las opiniones de los usuarios son: (Véase cuadro 6)

Cuadro 6
Medios efectivos para conocer la opinión de los usuarios en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Buzón de quejas	4	4%
Página Web	0	0%
Libro de quejas	4	4%
Comunicación directa	67	84%
No sabe	5	8%
Total	80	100%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 80 colaboradores.

2.2.3.3 Diseño, estándares y evidencia física del servicio

Los colaboradores consideran como medio adecuado para presentar una queja o inquietud la comunicación directa, debido a que los usuarios perciben mayor seguridad y confianza al hablar con un trabajador directo de la UNO para que resuelva la falla en el servicio en el menor tiempo posible. A la vez, los clientes internos consideran que algunos de los usuarios no saben leer y/o escribir, por lo que establecer un medio escrito sería ineficiente.

Se le cuestionó a los colaboradores si conocen el proceso de entrega de servicio, a los cual respondieron: (Véase cuadro 7)

Cuadro 7
Conocimiento del proceso de entrega del servicio en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí lo conocen	43	54%
No lo conoce	37	46%
Total	80	100%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 80 colaboradores.

La mayoría de los empleados conoce el proceso de entrega de servicio que se desarrolla actualmente (véase figura 20), sin embargo, la calidad del mismo depende directamente de la cantidad de pacientes que diariamente visitan la Unidad, así como de las herramientas e instrumentos disponibles.

De igual manera, se le preguntó a los colaboradores si la UNO les habían brindado alguna herramienta ya sea esta un mapa de servicio, esquema, manual, etc., que muestre cómo debe de entregar el servicio, a lo cual respondieron: (Véase cuadro 8)

Cuadro 8
Obtención de herramienta de entrega del servicio en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí ha recibido herramienta	43	54%
No ha recibido herramienta	37	46%
Total	80	100%

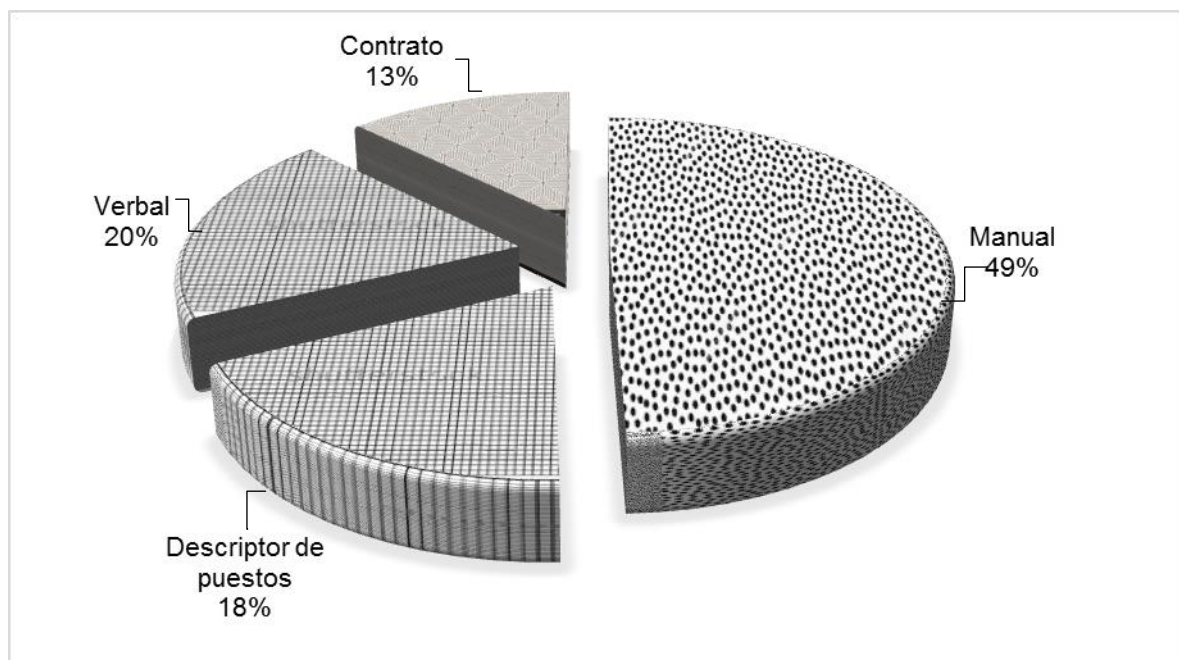
Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 80 colaboradores.

La proporción de colaboradores que han recibido una herramienta es decir un manual, un esquema, un mapa etc., donde se explique cuál es el proceso de entrega de servicio, sus funciones y roles dentro del mismo, es similar a los que no han recibido ninguna instrucción. Al no tener lineamientos claros sobre los diversos pasos que conforman el proceso de entrega del servicio, se comenten

fallas dentro del mismo, las cuales causan el descontento de los usuarios e impacta directamente en la rentabilidad y crecimiento de la institución.

Los colaboradores que recibieron una herramienta para la adecuada entrega del servicio, fue por medio de: (Véase grafica 2)

Gráfica 2
Herramienta que muestra el proceso de entrega del servicio en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 80 colaboradores.

La mayoría de colaboradores que recibieron una herramienta que indicaba el proceso de entrega de servicio, lo hicieron por medio de un manual que describía de forma general su participación dentro del mismo. Sin embargo, no se indicaba quienes eran el resto de los participantes, sus funciones principales, las actividades de apoyo y los recursos necesarios para desarrollarlas. Es por ello que, este proceso no se desempeña efectivamente a causa de las áreas de oportunidad que se deben mejorar para cumplir con las expectativas de los usuarios y aumentar la visita de nuevos pacientes.

Al investigar si dicha herramienta fue efectiva para conocer el proceso de entrega del servicio, el 46% confirmó que no, debido a que les presenta una idea ambigua de la estructura y seguimiento de los pasos para prestar un servicio de calidad, por lo tanto existe una brecha entre la interpretación y cumplimiento de este proceso.

Al preguntar a los clientes internos cuáles eran los medios más efectivos para dar a conocer el proceso de entrega de servicio, respondieron: (Véase cuadro 9)

Cuadro 9
Medios efectivos para comunicar el proceso de entrega de servicio en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mapa	0	0%
Esquema	25	31%
Videos	46	57%
Charlas	9	12%
Total	80	100%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 80 colaboradores.

La mayor parte de los colaboradores prefieren conocer el proceso de entrega de servicio de una manera dinámica, sencilla y clara, que muestre los aspectos y escenarios más importantes en el proceso de entrega del servicio; es por ello que los clientes internos consideran que el mejor medio para transmitir esta información es un video. Aseveran que en este se debe detallar claramente cuáles son las expectativas que se deben cumplir, los recursos necesarios para desempeñar cada rol y la relación con el resto de colaboradores y departamentos, de esta manera se asegurará una entrega de servicios de calidad.

Se cuestionó a los colaboradores de la Unidad sobre la calificación de los aspectos físicos para prestar un buen servicio, los resultados fueron: (Véase cuadro 10)

Cuadro 10
Calificación de aspectos físicos para prestar un buen servicio en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno

Aspecto	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Mobiliario y equipo	62%	31%	8%	0%
Decoración	4%	50%	35%	12%
Iluminación	23%	69%	8%	0%
Distribución de espacios	4%	38%	50%	8%
Accesos a clínicas	12%	54%	27%	8%
Señalizaciones	23%	46%	27%	4%
Parqueo	8%	42%	46%	4%
Limpieza	27%	62%	12%	0%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 80 colaboradores.

El ambiente de servicio de la Unidad Nacional de Oftalmología presenta ciertas deficiencias, especialmente en la distribución de espacios y parqueo; la mitad de los colaboradores opina que las áreas que conforman la Unidad no cuenta con espacio adecuado para solventar la capacidad de personas que laboran y tampoco la de pacientes que diariamente los visitan, además de ello, existe inseguridad en las áreas aledañas a las instalaciones de la institución debido a que las calderas diseñadas para generar vapor y el área de desechos tóxicos del Hospital Roosevelt se encuentran a un costado de la entrada principal. De igual manera, el parqueo no tiene suficiente disponibilidad para salvaguardar el transporte de los colaboradores y pacientes, debido a que deben llegar aproximadamente a las 4 am para tener un espacio que les permita ingresar y egresar fácilmente.

Asimismo, al cuestionar a los colaboradores si en la UNO existían estándares para prestar un buen servicio, respondieron: (Véase cuadro 11)

Cuadro 11
Existencia de estándares de servicio en la Unidad Nacional de
Oftalmología, según cliente interno

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí existen	37	46%
No existen	43	54%
Total	80	100%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 80 colaboradores.

La mayoría de los clientes internos aseveraron que en la UNO no existen estándares que permitan medir su desempeño en el proceso de entrega de servicio, por lo que desconocen cuándo satisfacen las necesidades de los usuarios.

Conocer exactamente qué parámetros cumplir para desempeñar eficientemente cada función es importante para los clientes internos, ya que esto permitirá un aumento de pacientes y el crecimiento a la institución.

Desde el punto de vista del cliente interno, el medio más eficiente para conocer estas directrices es a través de un manual, el 43% consideró que este instrumento permite detallar claramente los lineamientos que se deben cumplir para entregar un servicio de calidad.

2.2.3.4 Capacitación de servicio al cliente

Se le preguntó a los colaboradores si habían recibido alguna capacitación por parte de la Unidad Nacional de Oftalmología, a lo cual respondieron: (Véase cuadro 12)

Cuadro 12
Capacitaciones recibidas en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente interno

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí ha recibido	52	65%
No ha recibido	28	35%
Total	80	100%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 80 colaboradores.

La mayoría de los clientes internos han recibido alguna capacitación, en donde se resaltan los siguientes temas:

- Oftalmología en general
- Activos fijos
- SAP (Sistema de Aplicaciones y Productos en procesamiento de datos)
- Trabajo en equipo
- Desechos solidos
- Reciclaje

El 77% de los clientes internos que han recibido alguna capacitación por parte de la UNO no han sido las adecuadas, además, las capacitaciones no son constantes; para los médicos se hacen de manera trimestral y para el personal administrativo de forma semestral o anual, y en casos extremos una vez cada 5 años.

Para mantener una fuerza de trabajo orientada a los clientes y comprometidos a entregar calidad en el servicio, deben recibir capacitaciones constantes en habilidades técnicas e interactivas para asegurar el desempeño del mismo.

Al cuestionar al personal de la Unidad si habían recibido capacitaciones sobre qué técnicas utilizar para mejorar el servicio al cliente, se obtuvieron los siguientes resultados. (Véase gráfica 3)

Gráfica 3
Capacitación en servicio al cliente en la Unidad Nacional de Oftalmología,
según cliente interno



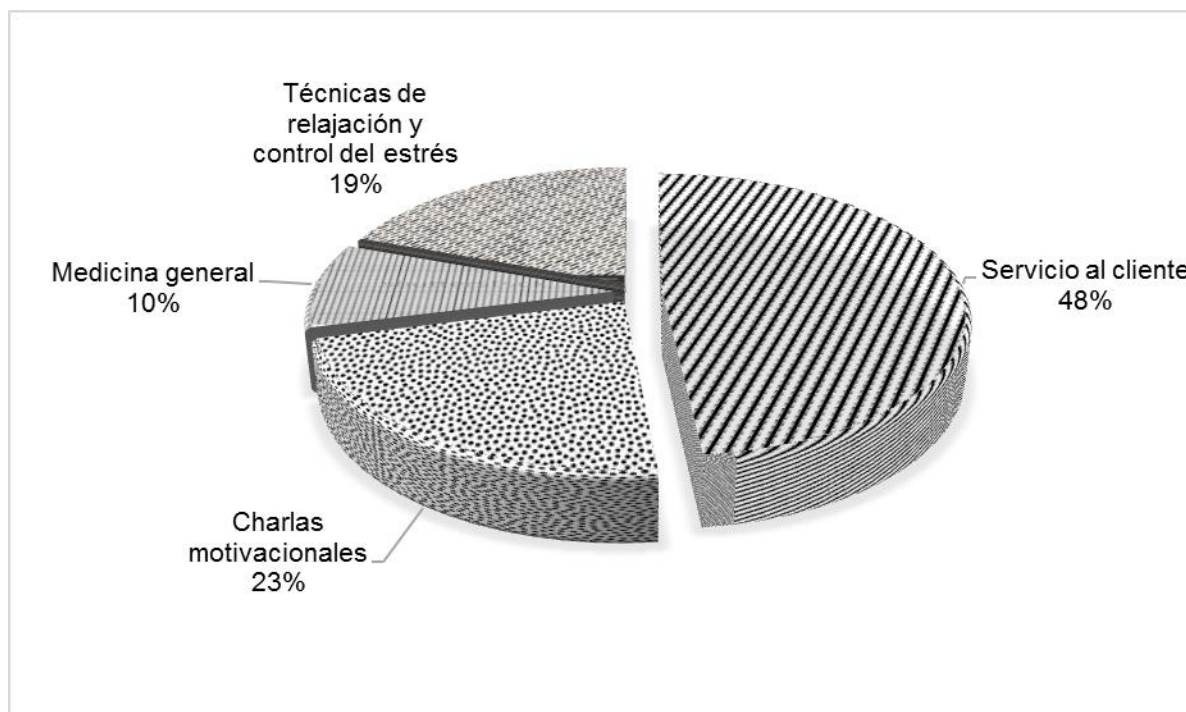
Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 80 colaboradores.

La mayoría de los colaboradores no han recibido una capacitación enfocada en servicio al cliente, lo que limita sus capacidades de respuesta en esta área. De igual manera, la ausencia de esta capacitación no permite que los colaboradores entreguen un servicio de calidad.

Los empleados para ser eficientes y eficaces en sus puestos, requieren sistemas alineados con sus funciones, es por ello que la Unidad Nacional de Oftalmología debe dirigir sus temas de capacitación a las necesidades de los clientes internos para mejorar el desempeño de sus servicios.

Se le preguntó a los empleados qué capacitaciones consideran les ayudarían a proporcionar un servicio eficiente, los resultados fueron los siguientes: (Véase gráfica 4)

Gráfica 4
Temas de capacitación a impartir en la Unidad Nacional de Oftalmología,
según cliente interno



Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 80 colaboradores.

La mayoría de colaboradores considera relevante recibir una capacitación de servicio al cliente para desempeñar mejor sus funciones, a la vez, recibir charlas motivacionales sobre temas que los empoderen a ser mejores personas y trabajadores, técnicas de relajación y control del estrés, esto debido a la cantidad de tareas que manejan diariamente. Según la directora de la UNO, con este tipo de capacitaciones el servicio al cliente mejorará, dado que los colaboradores estarán motivados y capacitados en diversas áreas.

2.2.4 Análisis de las variables de servicio según encuesta a clientes externo

A continuación se presentan los resultados de la encuesta dirigida a los clientes externos de la Unidad Nacional de Oftalmología.

2.2.4.1 Perfil del cliente

Se le preguntó a los clientes externos sobre su lugar de residencia, edad, sexo y salario que devengan, para definir su perfil: (Véase cuadro 13)

Cuadro 13
Perfil de los clientes externos de la Unidad Nacional de Oftalmología

Característica	Descripción	Porcentaje
Lugar de residencia	Ciudad capital	30%
	Antigua Guatemala	1%
	Chiquimula	2%
	Otros	67%
Edad	Menor de edad	10%
	19 años – 25 años	4%
	26 años – 35 años	7%
	Mayor a 35 años	79%
Sexo	Femenino	54%
	Masculino	46%
Salario que devenga	No devenga ningún salario	
	Menos de Q2,500.00	67%
	Q2,500.00 – Q3,500.00	20%
	Q3,500.00 – Q5,000.00	9%
	Más de Q5,000.00	3%
		1%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 384 pacientes.

Los resultados muestran que la mayoría de personas que visitan las instalaciones de la Unidad Nacional de Oftalmología, proviene de lugares alejados a la ciudad de Guatemala, donde resaltan los departamentos de Jutiapa, Jalapa, Escuintla, Huehuetenango, Sacatepéquez e Izabal; también, otros países como México y Honduras. Igualmente, en mayor proporción son personas mayores a 36 años, la mayoría de casos adultos de la tercera edad comprendidos en un rango de 60 – 89 años. Por lo anteriormente mencionado, ellos no devengan un salario fijo, es decir, sufragar sus gastos médicos a través de ahorros, jubilaciones, apoyo familiar o donaciones. Esta situación les dificulta adquirir sus medicamentos y mantener una continuidad en el tratamiento de la patología oftalmológica.

2.2.4.2 Hábitos de uso del servicio

Existen algunos elementos a evaluar para conocer los hábitos de uso del servicio oftalmológico de la Unidad Nacional de Oftalmología, entre ellos tiempo de asistir a la Unidad, servicio que utiliza, frecuencia de citas, inversión monetaria por cita y razón de asistencia: (Véase cuadro 14)

La mayoría de pacientes externos tienen más de un año de asistir a la UNO, el 15% de los encuestados fueron pacientes nuevos que por no contar con una clínica en específico, fueron dirigidos a la clínica general para que posteriormente continuarán con el proceso y tratamiento adecuado.

Cuadro 14
Hábitos de uso del servicio de los clientes externos

Característica	Descripción	Porcentaje
Tiempo de asistir a la Unidad	Primer día	15%
	Una semana	3%
	Un mes	10%
	Un año	11%
	Más de un año	61%
Servicio que utiliza	Clínica general	22%
	Clínica de glaucoma	32%
	Clínica de retina	21%
	Clínica de pediatría	4%
	Otro	21%
Frecuencia de citas	Una vez al mes	24%
	Una vez cada 3 meses	21%
	Una vez cada 6 meses	4%
	Otro	51%
Inversión monetaria por cita	Menos de Q100.00	18%
	Q100.00 – Q500.00	50%
	Más de Q500.00	32%
Razón de asistencia	Ubicación	8%
	Precio	24%
	Atención al cliente	17%
	Equipo quirúrgico	51%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 384 pacientes.

El tiempo de asistir a la Unidad varía directamente del cumplimiento de citas y el tipo de patología oftalmológica diagnosticada. Los pacientes son citados dependiendo la gravedad de la situación; cuando están recientemente, operados usualmente asisten cada 8 días y la recurrencia de citas disminuye acorde a la recuperación. La mayoría de personas que no están en una intervención

quirúrgica pero presentan alguna patología recurrente que necesita chequeo médico constante, llegan cada mes o cada 3 meses.

Debido a que existe un alto porcentaje de pacientes que provienen de lugares fuera de la ciudad de Guatemala, la inversión monetaria se incrementa, aquellos que viajan desde algún departamento como Jutiapa, Quiche, Jalapa, gastan entre Q100.00 a Q500.00 o más. En gran proporción, los usuarios del servicio oftalmológico de la UNO acuden a este lugar debido al precio, equipo quirúrgico y tecnología de punta que asegura la eficiencia y eficacia de las cirugías y tratamientos integrales especializados en la investigación y tratamiento de la mayoría de las patologías oftalmológicas.

2.2.4.3 Captación de percepciones y expectativas del servicio

Se cuestionó a los pacientes si se sienten satisfechos con el servicio recibido al visitar la Unidad Nacional de Oftalmología, a lo cual respondieron. (Véase cuadro 15)

Cuadro 15
Satisfacción del servicio recibido en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Satisfactorio	142	37%
Insatisfactorio	242	63%
Total	384	100%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 384 pacientes.

El 63% de los pacientes percibe que el servicio proporcionado por la Unidad es insatisfactorio. A las personas que no se sienten satisfechas se les cuestionó cuáles eran las causas de su insatisfacción, las razones expuestas fueron el tiempo prolongado de espera, precios inaccesibles para el pago de las intervenciones quirúrgicas y medicamentos, instalaciones inadecuadas, difícil

acceso y falta de capacitación de servicio al cliente por parte de los colaboradores.

A la vez, se preguntó a los usuarios si la institución se ha interesado por conocer sus percepciones y expectativas del servicio, donde se obtuvieron los siguientes resultados: (Véase cuadro 16)

Conocer qué es lo que esperan los clientes es esencial para proporcionar calidad del servicio, de esta manera ellos se convertirán en usuarios leales. La mayoría de pacientes ha notado que la institución no se interesa por conocer sus percepciones y expectativas, como consecuencia se desconoce cuando el usuario está satisfecho con la atención recibida, y de igual manera cuáles son las áreas de oportunidad.

Cuadro 16
Interés de la Unidad Nacional de Oftalmología por conocer las percepciones y expectativas, según cliente externo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí se ha interesado	27	7%
No se ha interesado	357	93%
Total	384	100%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 384 pacientes.

Con base a lo anterior se les cuestionó a los clientes externos de si les gustaría que la UNO tomara en cuenta sus expectativas y percepciones del servicio. (Véase cuadro 17)

Cuadro 17
Preferencia por conocer las percepciones y expectativas en la Unidad
Nacional de Oftalmología, según cliente externo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí le gustaría	380	99%
No le gustaría	4	1%
Total	384	100%

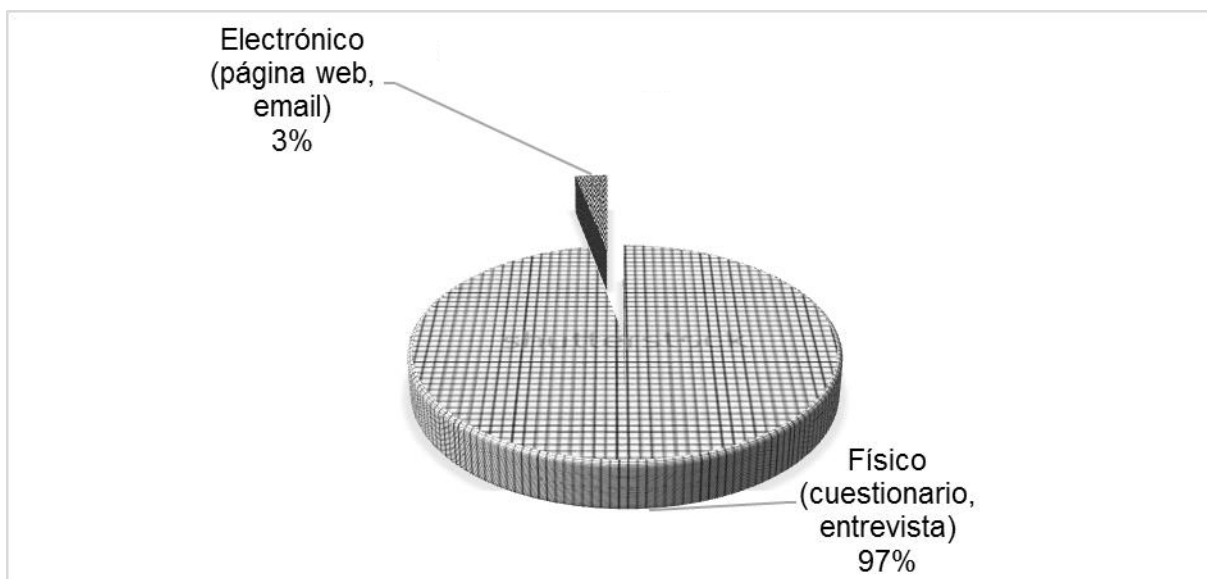
Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 384 pacientes.

Aproximadamente el total de la población que visita la Unidad, coincide que le gustaría que la institución conociera sus percepciones y expectativas y las tomara en cuenta en futuros cambios o innovaciones que se lleguen a implementar; de igual manera, podrían identificar fácil y rápido las áreas de oportunidad de la institución.

También, se cuestionó a los clientes externos a través de qué instrumentos consideraban que la institución captara la información sobre las expectativas y percepciones del servicio, a lo que respondieron: (Véase gráfica 5)

La mayor proporción de usuarios prefiere que se capte información de sus expectativas y percepciones del servicio prestado en la Unidad Nacional de Oftalmología a través de un instrumento físico, ya sea un cuestionario; entrevista; una de las razones es debido a la mayoría no tiene fácil acceso a internet, lo que impediría la efectividad de un instrumento electrónico, de igual manera carecen de habilidades y conocimientos técnicos para manejar aparatos tecnológicos; algunos usuarios no saben leer y escribir, además existen pacientes de la tercera edad que no se sienten atraídos por conectarse a una computadora o teléfono celular.

Gráfica 5
Instrumentos para la captación de las expectativas y percepciones del servicio en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 384 pacientes.

La mayor proporción de usuarios prefiere que se capte información de sus expectativas y percepciones del servicio prestado en la Unidad Nacional de Oftalmología a través de un instrumento físico, ya sea un cuestionario; guía de entrevista; una de las razones es debido a la mayoría no tiene fácil acceso a internet, lo que impediría la efectividad de un instrumento electrónico, de igual manera carecen de habilidades y conocimientos técnicos para manejar aparatos tecnológicos; algunos usuarios no saben leer y escribir, además existen pacientes de la tercera edad que no se sienten atraídos por conectarse a una computadora o teléfono celular.

Un instrumento físico facilita las respuestas de los entrevistados / encuestados debido que si en algún momento no se entiende la pregunta se explica en un lenguaje más sencillo para una mejor comprensión y de igual manera los usuarios tienen confianza en dar información adicional a la pregunta.

2.2.4.4 Recuperación del servicio a través del estímulo de quejas

Se preguntó a los pacientes si han tenido algún inconveniente durante la entrega del servicio, a lo cual se respondió: (Véase cuadro 18)

Cuadro 18
Existencia de inconvenientes en la Unidad Nacional de Oftalmología,
según cliente externo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí han tenido inconveniente	180	47%
No han tenido inconveniente	204	53%
Total	384	100%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 384 pacientes.

La mayoría de pacientes no ha tenido inconvenientes durante la entrega del servicio, sin embargo, aquellas personas que si han tenido algún problema o insatisfacción es por el largo tiempo de espera para su cita, falta de tacto y paciencia por parte del personal.

A la vez, se preguntó a los usuarios si la institución les ha brindado algún medio por el cuál puedan expresar una inquietud o insatisfacción, a lo cual se respondió: (Véase cuadro 19)

Cuadro 19
Disponibilidad de medios para expresar inquietudes en la Unidad Nacional
de Oftalmología, según cliente externo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí se le ha brindado un medio	15	4%
No se le ha brindado un medio	369	96%
Total	384	100%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 384 pacientes.

La mayoría de los colaboradores confirma no haber recibido algún medio que les permita presentar una queja o inconformidad. Cuando el desempeño del servicio

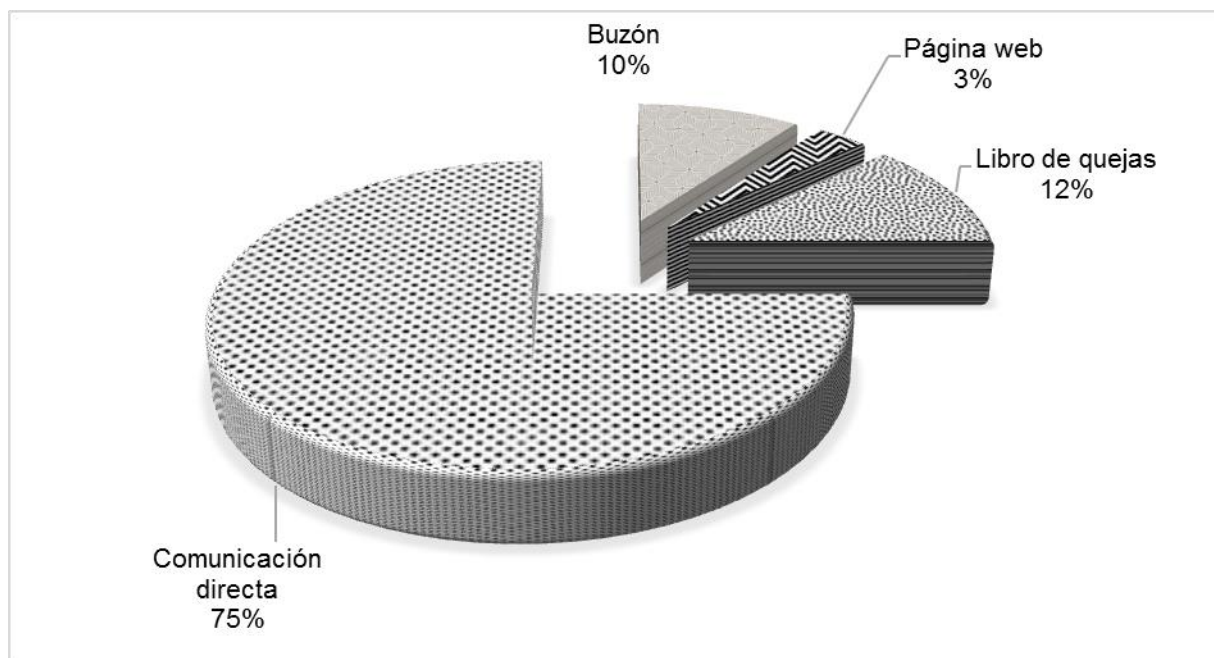
está por debajo de las expectativas del cliente se deben implementar acciones para darle solución a las insatisfacciones de los usuarios, una estrategia de recuperación del servicio trae beneficios, uno de ellos es incrementar la satisfacción y la lealtad del cliente y generar una comunicación de boca en boca positiva.

Se cuestionó a los clientes externos si consideraban que la institución ha mostrado interés por conocer las inconformidades, el 56% considera que para la Unidad Nacional de Oftalmología es irrelevante conocer las opiniones de los usuarios, el 14% opinó que carece de esta información porque el personal no tiene el tiempo suficiente para comunicarles sobre la disponibilidad de estos y el 30% opinó que no hay suficiente recurso humano para atender a los pacientes y al mismo tiempo transmitir este tipo de notificaciones.

Al conocer desde el punto de vista del usuario qué medios consideraba efectivos para presentar una queja o inconformidad, se brindaron varias respuestas: (Véase gráfica 6)

La mayoría considera que el medio más efectivo para presentar una queja o inconformidad es la comunicación directa con alguna autoridad, de esta manera ellos tendrán certeza que sus comentarios fueron escuchados y que los empleados actuarán rápidamente para dar solución al problema. El libro y buzón de quejas tiene la incertidumbre de no saber si sus comentarios fueron leído y tomados en cuenta para mejorar el servicio de la UNO, por lo tanto se pierde la credibilidad. Una de las desventajas del buzón y libro de quejas es que el comentario puede pasar allí por mucho tiempo sin que se perciba su existencia y evita tener una reacción inmediata hacia el problema, puede suceder que al leer el comentario depositado en el buzón o escrito en el libro sea demasiado tarde y el paciente ya no asista a la Unidad a causa de su insatisfacción.

Gráfica 6
Medios efectivos para presentar una queja o inquietud en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo



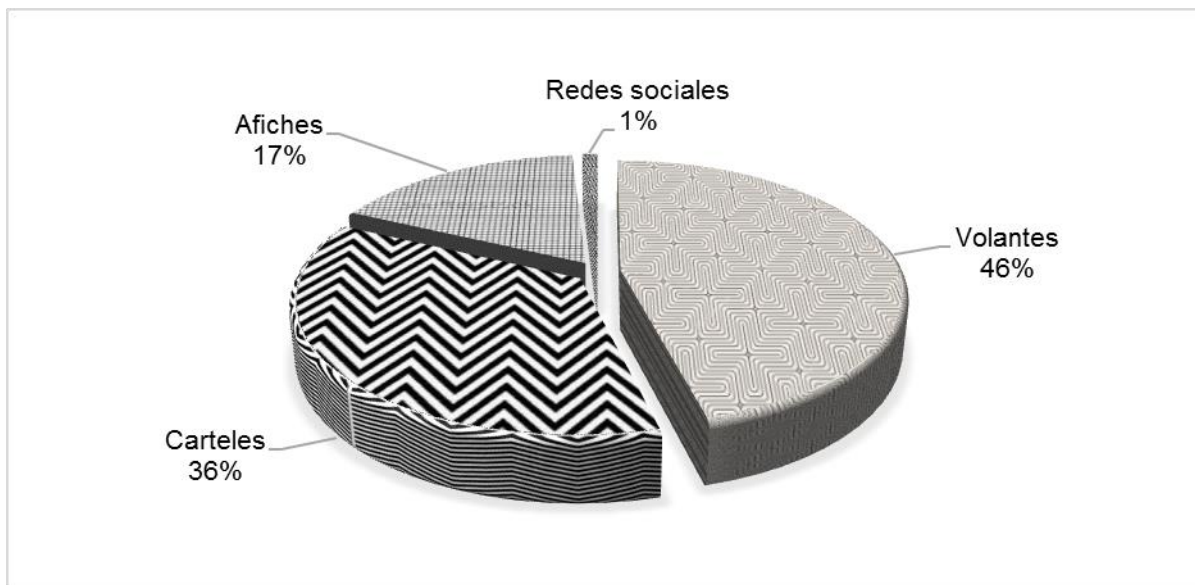
Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 384 pacientes

A los clientes externos de la UNO, les gustaría que les den a conocer las mejoras implementadas: (Véase grafica 7)

La mayoría de los clientes prefieren que al momento de implementar una mejora como consecuencias de la presentación de las inconformidades, quejas o retroalimentación de los usuarios, se les informe a través de volantes y carteles, sean estos cambios de clínicas, horarios, proceso de la entrega del servicio, precios entre otros elementos. Esto porque ellos podrían guardar e igualmente compartir la información a otros pacientes o usuarios potenciales, también si no saben leer o escribir pueden llevarse la información y alguien más les podría ayudar a comprender el mensaje, sin embargo, comentaron que algunas desventajas de los volantes son su efectividad a corto plazo, quien lo recibe si no le parece interesante o útil tiende a destruirlo y contaminar el medio ambiente al tirarlo al suelo, de igual manera, la inversión de su impresión es elevada y

quien reparta volantes puede realizar otras prácticas no profesionales para agilizar la entrega.

Gráfica 7
Medios para dar a conocer las mejoras implementadas con base a las quejas e inconformidades recibidas en la Unidad Nacional de Oftalmología por parte del cliente externo



Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 384 pacientes

De igual manera, por medio de carteles, ya que estos estarían a la vista de todos los visitantes y si desean más información pueden preguntar directamente al personal de la Unidad Nacional de Oftalmología.

2.2.4.5 Diseño, estándares y evidencia física del servicio

Se le preguntó a los clientes de la UNO si la institución les ha mostrado el proceso de entrega del servicio; los resultados fueron: (Véase cuadro 20)

Cuadro 20
Comunicación del proceso de entrega del servicio en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí ha mostrado el proceso	8	2%
No ha mostrado el proceso	376	98%
Total	384	100%

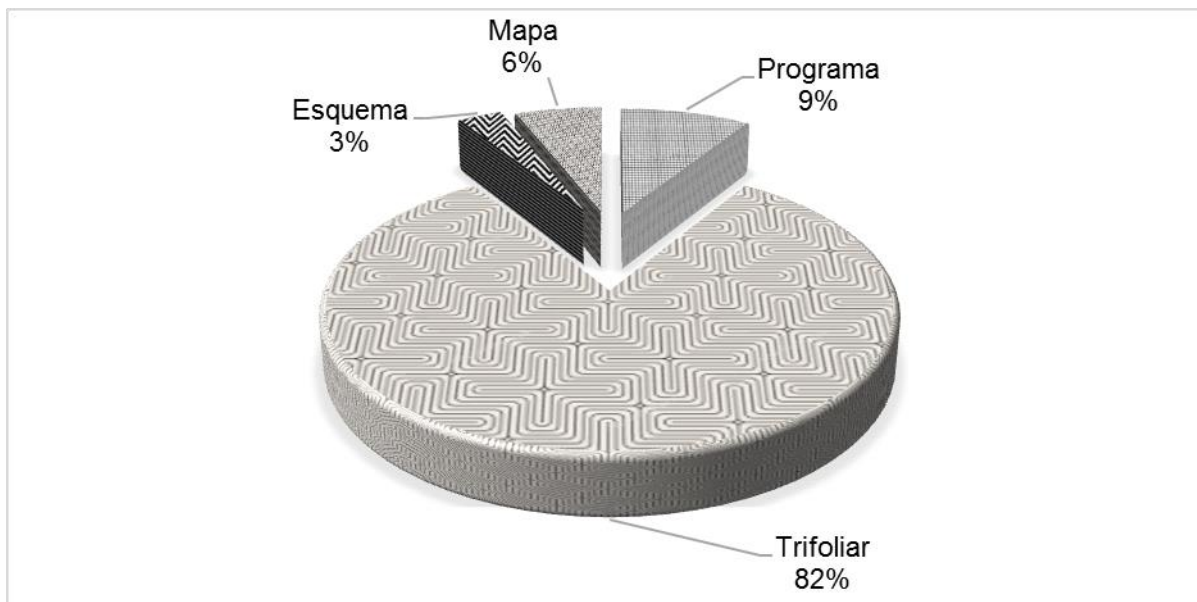
Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 384 pacientes.

La mayoría de pacientes desconoce cuál es el proceso de entrega de servicio que se desempeña actualmente (véase cuadro 20) debido a la falta de comunicación del mismo. Al momento de ingresar a las instalaciones de la Unidad Nacional de Oftalmología, en recepción les explican rápidamente y sin detalle a donde deben de dirigirse, sin embargo los pacientes en especial los de primer ingreso, los de tercera edad y sin compañía, no comprenden en su totalidad las directrices y confunden los pasos a seguir.

Por lo mencionado anteriormente, el 83% de los usuarios les gustaría que la institución les brindara información clara sobre cómo debe prestarse el servicio. Se les cuestionó a través de qué medio les gustaría conocer el proceso de entrega del servicio, respondiendo: (Véase gráfica 8)

La mayoría de los usuarios prefiere recibir un trifoliar que explique breve y claramente los servicios que presta la UNO, de igual manera los precios y el proceso a seguir cuando se visitan las instalaciones, debido a que existe una tendencia a confundir la secuencia lógica del mismo.

Gráfica 8
Preferencia de medio para presentar el proceso de entrega del servicio en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 384 pacientes.

Asimismo, se le preguntó a los clientes externos cómo calificaban cada uno de los aspectos del ambiente físico: (Véase cuadro 21)

La evidencia física es importante para comunicar la credibilidad de los servicios, usualmente los clientes confían en señales tangibles. El mobiliario y equipo muestra tener una aceptación en la categoría de “bueno”; sin embargo, se realizó un cuestionamiento informal para conocer su opinión respecto al mobiliario y equipo de la sala de espera (rampa), la mayoría de pacientes considera que las bancas son muy duras y especialmente la inclinación del suelo es de casi 20 grados, por lo que sentarse a los costados es incómodo, mayormente para las personas de la tercera edad. (Véase figura 6 y 7)

Cuadro 21
Ambiente de servicio de la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo

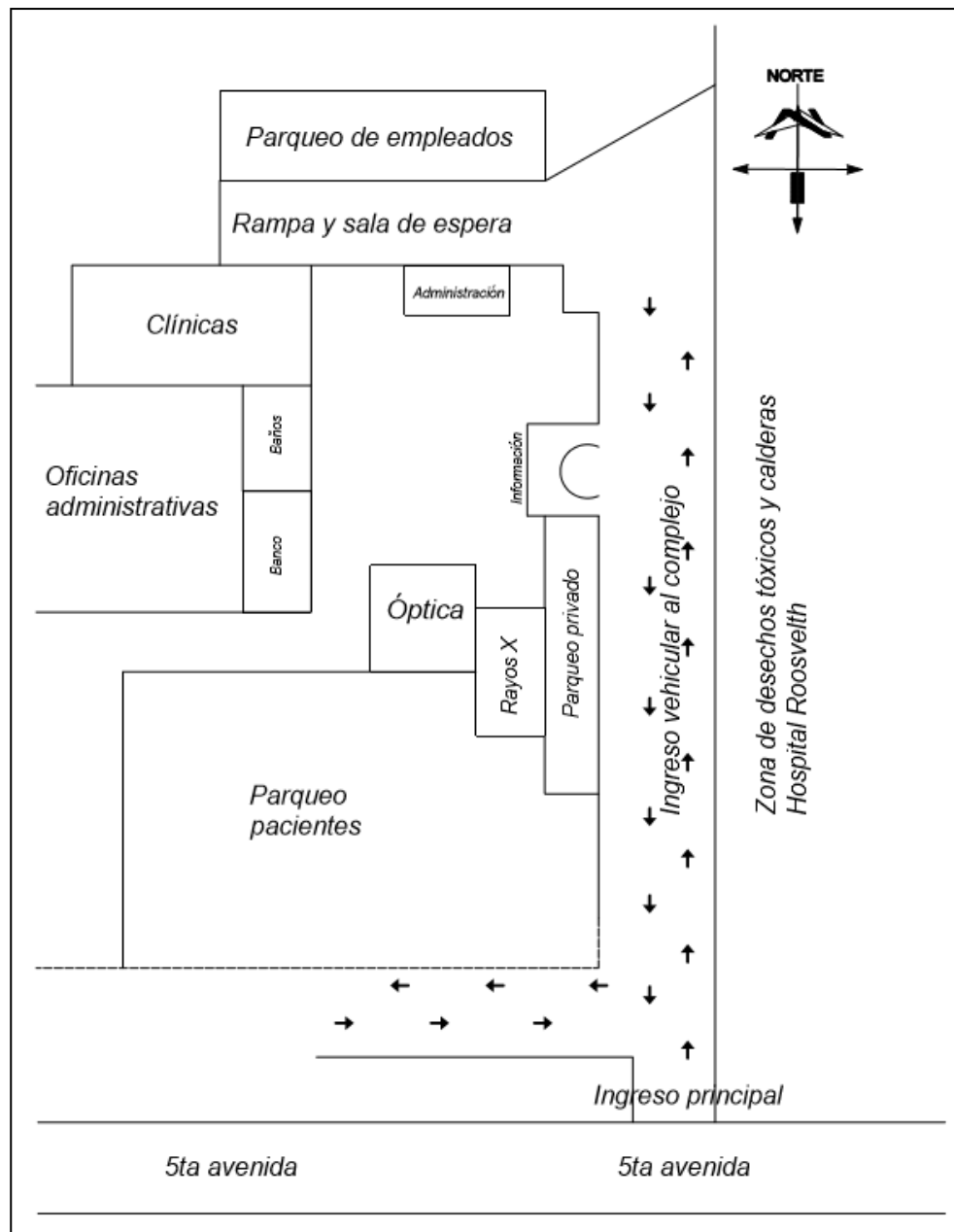
Aspecto	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Mobiliario y equipo	20%	67%	12%	1%
Decoración	21%	68%	11%	0%
Iluminación	17%	79%	4%	0%
Distribución de espacios	13%	69%	17%	1%
Acceso a clínicas	16%	76%	8%	0%
Señalizaciones	11%	47%	33%	9%
Parqueo	11%	43%	32%	14%
Limpieza	17%	77%	6%	0%
Accesos	17%	76%	6%	1%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 384 pacientes.

Las señalizaciones de la Unidad no son lo suficientemente claras para dirigir a los pacientes, son confusas para los clientes externos, es por ello que un porcentaje considerable de usuarios las califican en la categoría de regular.

De igual manera, la disponibilidad de parqueo en las instalaciones de la UNO es limitada, por lo que los pacientes que deseen tener un espacio deben de presentarse a tempranas horas, posteriormente esperar largos periodos de tiempo para ser atendidos, debido a esta situación varios usuarios lo califican como regular. (Véase figura 6, 7, 8 y 9)

Figura 6
Esquema actual de la Unidad Nacional de Oftalmología



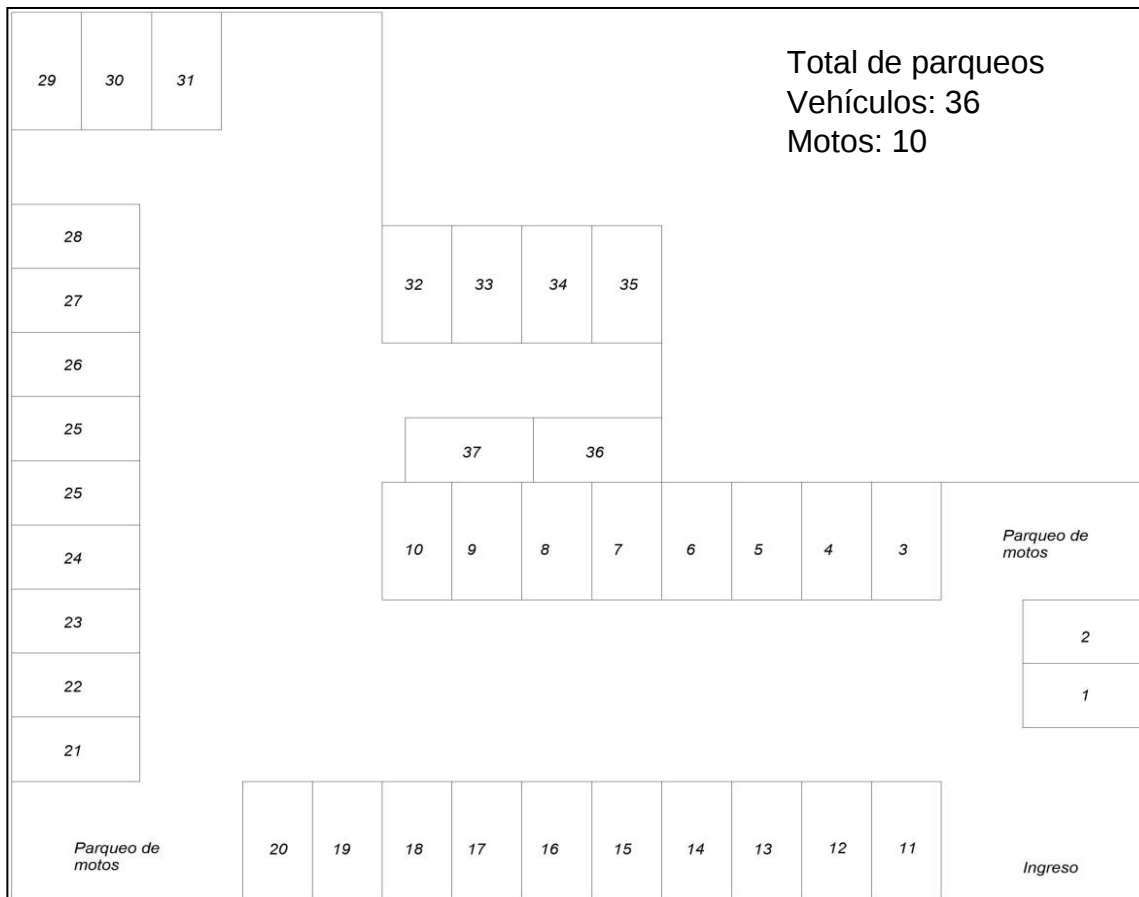
Fuente: aporte propositivo, diciembre 2018.

Figura 7
Vista actual, sala de espera de la Unidad Nacional de Oftalmología



Fuente: aporte propositivo, agosto 2018.

Figura 8
Esquema del parqueo actual de la Unidad Nacional de Oftalmología



Fuente: aporte propositivo, agosto 2018.

Figura 9
Parqueo actual de la Unidad Nacional de Oftalmología



Fuente: aporte propositivo, agosto 2018.

2.2.4.6 Capacitación

Se preguntó a los clientes externos si consideraban que los colaboradores están capacitados para desempeñar sus funciones: (Véase cuadro 22)

Cuadro 22
Capacidad del personal para entregar el servicio en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí están capacitados	365	95%
No están capacitados	19	5%
Total	384	100%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 384 pacientes.

La mayoría de los usuarios percibe que el desempeño del personal administrativo y médico es eficiente, debido a que muestran experiencia al momento de realizar sus actividades, el trato que dan a los clientes externos es muy servicial y educado.

Se solicitó a los usuarios calificar cada uno de las siguientes características en los colaboradores de la Unidad, los resultados obtenidos fueron: (Véase cuadro 23)

Cuadro 23
Características de los colaboradores de la Unidad Nacional de Oftalmología para prestar un servicio de calidad, según cliente externo

Aspecto	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Eficiencia y eficacia	61%	36%	2%	1%
Cortesía	64%	30%	6%	0%
Empatía	65%	31%	4%	0%
Profesionalismo	66%	32%	2%	0%
Valores éticos	66%	34%	0%	0%
Experiencia	66%	33%	1%	0%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 384 pacientes.

Según los clientes externos, los empleados trabajan con eficiencia, eficacia, cortesía, empatía, profesionalismo, valores éticos y experiencia, los pacientes

están conformes con el servicio recibido; sin embargo, en algunas ocasiones los empleados deben tener tacto al momento de informar los resultados médicos.

De igual manera los usuarios consideran que el personal debe mejorar su actitud para transmitir tranquilidad a cada uno de ellos.

Se les cuestionó a los usuarios si consideran que es importante capacitar a los empleados acerca del servicio al cliente y algunos aspectos técnicos, a lo cual el 91% considera que es importante capacitarlos para que amplíen sus conocimientos y desempeñen sus funciones de la mejor manera.

Una organización debe desarrollar a su equipo de trabajo para entregar calidad en el servicio, esto se logra a través de capacitaciones constantes que ayuden a mejorar sus habilidades técnicas e interactivas.

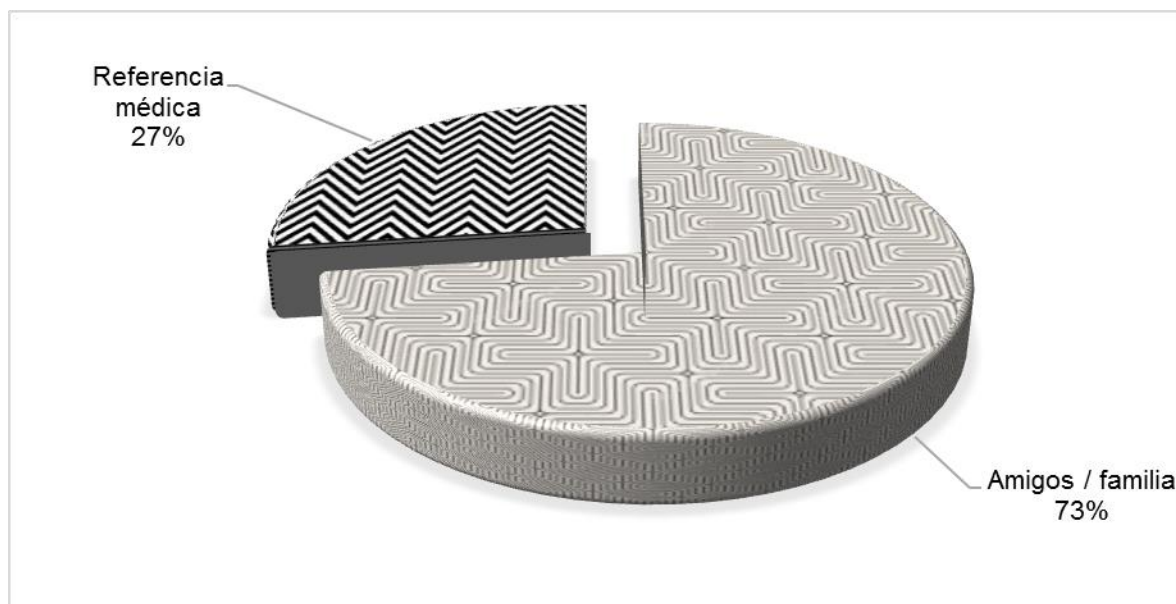
2.2.4.7 Comunicación externa

Se le preguntó a los clientes externos a través de qué medio de comunicación se enteró de la Unidad Nacional de Oftalmología; los resultados fueron: (Véase gráfica 9)

La Unidad Nacional de Oftalmología utiliza pocos medios para darse a conocer y atraer pacientes nuevos. La mayoría de los pacientes que visitan la Unidad es gracias a la comunicación de boca en boca favorable que existe en su círculo social y familiar, de igual manera las referencias médicas han contribuido a atraer pacientes a la institución.

Sin embargo, los clientes externos al visitar la Unidad obtienen una imagen desfavorable de la misma como consecuencia de la discrepancia entre la información recibida y el servicio percibido, al preguntarles sobre este aspecto se obtuvieron los siguientes resultados: (Véase cuadro 24)

Gráfica 9
Conocimiento de la Unidad Nacional de Oftalmología a través de medios de comunicación, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 384 pacientes.

Cuadro 24
Discrepancia de la información recibida y servicio percibido en la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo

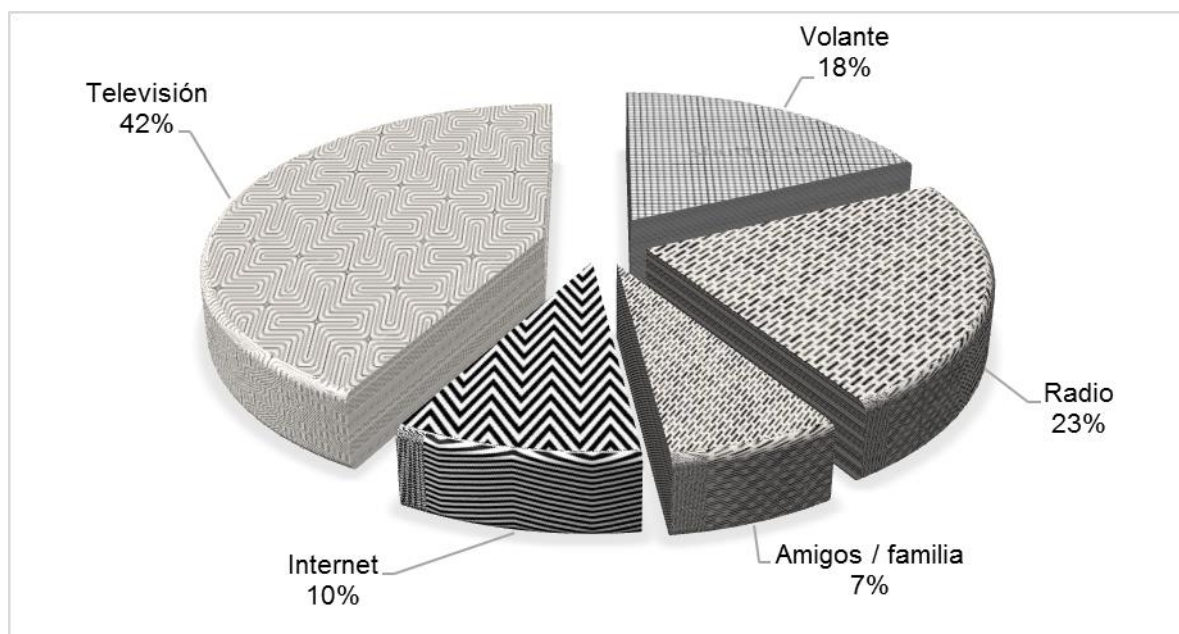
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí existió discrepancia	260	68%
No existió discrepancia	124	32%
Total	384	100%

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 384 pacientes.

La mayoría de pacientes no percibió una imagen favorable de la institución, debido a algunos factores negativos, entre ellos, el prolongado tiempo de espera, precios inaccesibles para el pago de las intervenciones quirúrgicas y medicamentos, instalaciones inadecuadas, difícil acceso y falta de capacitación de servicio al cliente por parte de los colaboradores.

De igual manera, al cuestionar a los usuarios sobre qué medios de comunicación consideran más convenientes para dar a conocer los servicios de la institución, respondieron: (Véase gráfica 10)

Gráfica 10
Medios efectivos para dar a conocer la Unidad Nacional de Oftalmología, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, febrero 2018, base: 384 pacientes.

Los medios de comunicación efectivos para dar a conocer la Unidad a otras personas y atraer más pacientes nuevos que contribuyan al crecimiento de la consulta externa es la televisión, radio y en menor medida los volantes.

2.3 Diagnóstico FODA

A continuación se presentan los factores internos y externos que influyen en el funcionamiento de la Unidad Nacional de Oftalmología. (Véase tabla 9)

Tabla 9
Matriz FODA de la Unidad Nacional de Oftalmología

Factores internos	Factores externos	
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1. Servicios oftalmológicos especializados 2. Profesionales reconocidos a nivel nacional e internacional 3. Equipo con tecnología de punta 4. Innovación en los procesos 5. Credibilidad en el servicio médico 6. Personal con alto nivel académico 7. Fondos por operaciones	1. Ausencia de estrategias de comunicación 2. Falta de estrategias para conocer las percepciones y expectativas de los usuarios 3. Espacios reducidos para clínicas y corredores 4. Falta de programas de capacitación para el personal. 5. Parqueo insuficiente 6. Falta de estímulo de quejas 7. Techo presupuestario
Oportunidades (O)	Estrategia (FO)	Estrategia (DO)
1. Convenios publicitarios con medios de comunicación guatemaltecos para promocionar los servicios de la institución. 2. Variedad de instituciones que ofrecen sus servicios para coaching y charlas motivacionales 3. Incremento de construcciones para clínicas médicas en la ciudad capital. 4. Innovaciones tecnológicas enfocadas al área médica. 5. Información y referidos a través del Hospital Roosevelt y otras instituciones. 6. Apoyo del Ministerio de Salud a través del departamento de comunicación y divulgación.	1. Conocer las expectativas y percepciones del cliente para proveer un servicio de calidad que promueva la visita de pacientes nuevos. (F4,F5,O1,O6)	1. Desarrollar las habilidades técnicas, sociales y personales de los colaboradores para incrementar su productividad y mejorar las relaciones interpersonales con los pacientes. (D1,D4, O2, O4) 2. Mejora del diseño y ambiente de servicio al conocer los roles de cada individuo y con esto aumentar la efectividad de los procesos. (D2, O3) 3. Recuperación del servicio al incentivar la presentación de quejas para identificar las áreas de oportunidad de la institución. (D6, O2, O5)
Amenazas (A)	Estrategia (FA)	Estrategia (DA)
1. Inseguridad en las áreas aledañas a las instalaciones de la institución. 2. Falta de transporte público que facilite el acceso a la Unidad. 3. Incremento de empresas que ofrecen servicios oftalmológicos similares. 4. Instalaciones cercanas a peligros industriales como desechos tóxicos, calderas, etc.	1. Desarrollar un plan eficiente y confiable de comunicación externa para promulgar la promesa de servicio correcta y ser más competitivo. (F1, F2, F3, F6, F7, A3)	1. Rediseño de la evidencia física para proporcionar un espacio agradable para los pacientes y empleados y mejorar la experiencia de servicio. (D3, D5,D7, A1, A2,A4)

Fuente: trabajo de campo, febrero 2018

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA UNIDAD NACIONAL DE OFTALMOLOGÍA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA

Este capítulo presenta las propuestas a implementar para mitigar las deficiencias en el servicio brindado por la Unidad Nacional de Oftalmología; la base primordial es el modelo de brechas que permitirá desarrollar estrategias de servicio eficientes, eficaces y adecuadas a la institución.

3.1 Justificación

Después de analizada la situación actual en la consulta externa de la Unidad Nacional de Oftalmología, se comprobó que los pacientes no están satisfechos con el servicio que reciben debido a que no existe ningún instrumento o método que permita conocer las percepciones y expectativas de los usuarios, de igual manera no existe un departamento que se encargue de brindar un servicio de calidad.

Asimismo, se comprobó que los pacientes y empleados no conocen específicamente el proceso de entrega del servicio. Además, la evidencia física tanto interna como externa no satisface las necesidades de los pacientes.

También se determinó que los colaboradores de la consulta externa no cuentan con un programa de capacitación y motivación que les permita desarrollar sus habilidades técnicas, sociales y personales para desenvolver mejor su trabajo; además es necesario desarrollar un plan de comunicación eficiente y eficaz para promulgar información concisa y veraz sobre los horarios, precios y servicios que presta la institución.

Con base a lo mencionado, se presenta este capítulo que detalla estrategias de marketing de servicios como propuestas a implementar en la consulta externa de la Unidad Nacional de Oftalmología.

3.2 Objetivos de la propuesta

3.2.1 Objetivo general

En la Unidad Nacional de Oftalmología desde su fundación no se han realizado estudios para conocer el nivel de satisfacción de los pacientes, por lo tanto no se tienen datos históricos relacionados a este tema. Acorde a los resultados del capítulo anterior, el nivel de insatisfacción es de 63%, con base en esto se establece como objetivo general:

Incrementar el 20% durante el año 2019 la satisfacción del servicio en los usuarios, para incentivar el crecimiento de pacientes nuevos en la consulta externa de la Unidad Nacional de Oftalmología ubicada en el municipio de Guatemala, a través de la implementación de estrategias de servicio al cliente.

3.2.2 Objetivos específicos

- Diseñar e implementar un instrumento que permita conocer las percepciones y expectativas del servicio de los pacientes que visitan la Unidad.
- Promover la recuperación del servicio a través del estímulo de quejas captadas por una ventanilla de servicio al cliente.
- Proporcionar lineamientos que permitan rediseñar la evidencia física externa e interna de la Unidad, para que los pacientes y colaboradores se sientan cómodos durante su visita.
- Diseñar un instrumento que determine las actividades, recursos e individuos que participan en el proceso de entrega del servicio.

- Proponer un plan de capacitación y motivación para los colaboradores de la Unidad, que permita mejorar el desempeño de los mismos a través del desarrollo de sus habilidades técnicas, sociales y personales.
- Difundir los servicios, precios y horarios de la Unidad Nacional de Oftalmología por medio de un programa de comunicación efectivo, que ayude a mejorar la imagen de la institución.

3.3 Modelo de brechas propuesta

A continuación se presentan diversas estrategias que conforman el nuevo modelo de brechas para la Unidad Nacional de Oftalmología, la cual permitirá resolver la problemática actual.

3.3.1 Brechas del proveedor

Las estrategias planteadas tienen el objetivo de cerrar las 4 brechas del proveedor a través de tácticas integrales para la innovación de la institución. Las brechas del proveedor consisten en:

3.3.1.1 Brecha 1: Brecha del conocimiento

Para resolver la diferencia entre las expectativas del usuario del servicio y la comprensión de la organización de estas expectativas, se desarrollan las siguientes estrategias:

- Conocer las expectativas y percepciones del cliente para proveer un servicio de calidad.
- Recuperación del servicio al incentivar la presentación de quejas.

Para ello, las tácticas a implementar son:

- Implementación de la boleta de captación y percepción del servicio.
- Integración del espacio de servicio al cliente.

3.3.1.2 Brecha 2: Brecha del diseño y estándares del servicio

Las estrategias a utilizar para la presencia de estándares de diseño y desempeño son:

- Rediseño de la evidencia física para proporcionar un espacio agradable para pacientes y empleados.
- Mejora del diseño y ambiente de servicio al conocer los roles de cada individuo y recursos.

Las tácticas a implementar para las estrategias mencionadas son:

- Mejora de los elementos internos y externos de la evidencia física.
- Crear un plano de servicios.

3.3.1.3 Brecha 3: Brecha del desempeño del servicio

Para disminuir la discrepancia entre el desarrollo de los estándares de servicio orientados al usuario y el desempeño real del servicio por parte de los clientes internos de la organización se desarrolla la siguiente estrategia:

- Desarrollar las habilidades técnicas, sociales y personales de los colaboradores.

Para ello, las tácticas a implementar son:

- Implementación de un plan de capacitación y seminarios motivacionales.

3.3.1.4 Brecha 4: Brecha de la comunicación

Solucionar la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas requiere de la siguiente estrategia:

- Desarrollar un plan eficiente y confiable de comunicación externa para promulgar la promesa de servicio correcta.

La táctica que complementa la estrategia mencionada es:

- Actualización de medios digitales
- Desarrollar relaciones públicas a través de televisión y radio

3.3.2 Triángulo del marketing de servicio

Para involucrar a los diferentes agentes que tienen relación con la organización en las estrategias propuestas se determina:

3.3.2.1 Marketing externo

Para formular promesas a los clientes sobre los servicios que se ofrecen, por medio del diseño de las instalaciones, proceso de servicio, publicidad etc., se establecen las siguientes estrategias:

- Comunicación externa eficiente y confiable para promulgar la promesa de servicio correcta.
- Mejora del diseño y ambiente de servicio al conocer los roles de cada individuo y recursos.
- Rediseño de la evidencia física para proporcionar un espacio agradable para pacientes y empleados.

3.3.2.2 Marketing interactivo

Asegurar el éxito de la entrega del servicio durante la interacción del cliente con la institución es la finalidad de la siguiente estrategia.

- Recuperación del servicio a través del estímulo de quejas.

3.3.2.3 Marketing interno

Para cumplir las promesas y satisfacer a los clientes, se deben aplicar sistemas de servicio internos apropiados a través de las siguientes estrategias:

- Conocimiento de las expectativas y percepciones del cliente para proveer un servicio de calidad.
- Desarrollo de habilidades técnicas, sociales y personales de los colaboradores por medio de capacitaciones y seminarios motivacionales.

3.3.3 Estrategias de servicio al cliente

Para que los pacientes de la Unidad Nacional de Oftalmología estén satisfechos con el servicio recibido es necesario cumplir con los objetivos mencionados, para ello se propone implementar las siguientes estrategias: (véase tabla 10)

Tabla 10
Estrategias de servicio al cliente en la Unidad Nacional de Oftalmología

Problemática encontrada	No.	Estrategia para cerrar brecha	Táctica para cumplir la estrategia
La institución desconoce lo que los pacientes externos e internos desean sobre el servicio.	1	Conocer las expectativas y percepciones del cliente para proveer un servicio de calidad que promueva la visita de pacientes nuevos.	• Implementación de la boleta de captación y percepción del servicio
No existen medidas correctivas cuando el servicio se presta por debajo de las expectativas del paciente.	2	Recuperación del servicio al incentivar la presentación de quejas para identificar las áreas de oportunidad de la institución.	• Integración del espacio de servicio al cliente.
El ambiente de servicio actual no satisface las necesidades de los usuarios.	3	Rediseño de la evidencia física para proporcionar un espacio agradable para los pacientes y empleados y mejorar la experiencia de servicio.	• Mejora de los elementos internos y externos de la evidencia física.

Continuación

Problemática encontrada	No.	Estrategia para cerrar brecha	Táctica para cumplir la estrategia
No existe un mapa que represente el sistema de servicio de tal manera que las personas involucradas en proveerlo puedan desempeñarlo correctamente.	4	Mejora del diseño y ambiente de servicio al conocer los roles de cada individuo y con esto aumentar la efectividad de los procesos.	• Creación de un plano de servicios.
Los lineamientos definidos no permiten el continuo desarrollo de los empleados.	5	Desarrollar las habilidades técnicas, sociales y personales de los colaboradores para incrementar su productividad y mejorar las relaciones interpersonales con los pacientes.	• Implementación de un plan de capacitación y seminarios motivacionales.
Existe una discrepancia entre los que se comunica acerca del servicio y lo que en realidad se entrega.	6	Desarrollar un plan eficiente y confiable de comunicación externa para promulgar la promesa de servicio correcta y ser más competitivo.	• Actualización de medios digitales • Desarrollar relaciones públicas a través de televisión y radio

Fuente: aporte propositivo, abril 2018

3.3.3.1 Estrategia 1: Conocer las expectativas y percepciones del cliente para proveer un servicio de calidad

Acorde al capítulo anterior, el 93% de los usuarios del servicio de la Unidad Nacional de Oftalmología indican que la institución no se ha interesado en

conocer sus expectativas y percepciones del servicio, en consecuencia desconocer cuando un usuario está satisfecho con la atención recibida. Para resolver esta problemática, se desarrollará la siguiente táctica:

- Implementación de la boleta de captación y percepción del servicio

i. Objetivos de la estrategia

- Desarrollar en mediano plazo, herramientas que permitan conocer el 100% las expectativas de los pacientes sobre el servicio que se presta en la Unidad Nacional de Oftalmología.
- Captar a partir del primer año el 100% de las percepciones de los pacientes por medio de una herramienta fácil, rápida y comprensible para los usuarios de los servicios de la Unidad.
- Mejorar las percepciones de los pacientes sobre el servicio que presta la UNO para incrementar a partir del primer año un 20% la satisfacción del cliente.

ii. Implementación de la boleta de captación y percepción del servicio

La boleta tendrá como finalidad captar información de las percepciones y expectativas de los clientes sobre el servicio que presta la UNO.

La institución no cuenta con un instrumento que permita recopilar información sobre las opiniones de los pacientes respecto al servicio recibido, esto obstaculiza la probabilidad de determinar y establecer planes de acción para innovar los procesos de servicio de la organización. De igual manera, aumenta el riesgo de deserción de los usuarios al no cumplir con sus expectativas.

a. Descripción de la táctica

La Unidad Nacional de Oftalmología desconoce cómo los pacientes perciben el servicio proporcionado ni como esperan que sea el desempeño del mismo en cada visita, es por ello que la consulta externa de la UNO deberá utilizar una

boleta de percepciones y expectativas del servicio para conocer lo que el usuario espera y brindar un servicio de calidad.

Las creencias de los pacientes sobre la entrega del servicio servirá de referencia para juzgar el desempeño, este es el primer paso y uno de los más importantes en la entrega de servicio de calidad. La boleta de percepciones y expectativas del servicio analizará tres puntos principales:

- Rapidez del servicio
- Precio del servicio
- Calidad del servicio

Dentro de la rapidez del servicio se analizará el tiempo de espera de los usuarios en ser atendidos por el personal médico e interno y la programación de citas. En cuanto al precio del servicio se evaluará la cantidad de dinero que se paga a cambio del servicio, equipo médico y medicina. Finalmente, la calidad del servicio se enfocará en el recurso humano, la evidencia física y publicidad.

Este instrumento debidamente enumerado será entregado al paciente por el personal de admisión cuando se registre en esta área, para que sea respondido durante el tiempo de espera. De igual manera, cuando el paciente entregue la boleta al final de su cita, el personal la archivará en un folder para su tabulación y análisis trimestral.

A la vez, la boleta calificará cada cuestionamiento con una escala de intervalos (muy bueno, bueno, regular y malo) acompañados de una escala gráfica que simbolizará cada rango para una mejor interpretación de la respuesta. (Véase figura 10)

El personal que se encargará de aplicar esta táctica, serán los empleados que se encuentran en el área de admisión y los asistentes administrativos de la sección de servicio al cliente propuesta (véase estrategia 2), ellos serán capacitados en las instalaciones de la UNO por la Directora de dicha organización.

Para tabular y analizar la información se deberá utilizar el programa de Microsoft Excel e ingresar la información de las boletas. Para analizarlas, se deberá realizar un cuadro que resuma los resultados para cada pregunta en base a su promedio de respuesta. (Véase cuadro 25)

Al obtener los resultados de todas las preguntas, se procede a realizar un cuadro general por cada punto principal (calidad, rapidez y precio) que permita visualizar el promedio de respuesta para cada criterio de los cuestionamientos establecidos en la boleta.

Desde su fundación la Unidad Nacional de Oftalmología no ha desarrollado un instrumento que permita conocer las expectativas y percepciones de los pacientes, por lo tanto para el cálculo del número de boletas se estimó a través de la fórmula del muestreo probabilístico sin remplazo utilizando como N a la población guatemalteca.

- N = 3,134,276
- Z = 1.96
- P = 0.5
- Q = 0.5
- D = 5%

$$n = \frac{(3,134,276) * 1.96^2 (0.5)(0.5)}{(0.05^2) * (3,134,276 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} =$$

$$n = \frac{3,010,158.67}{7,836.65}$$

$$\mathbf{n = 384}$$

Se propone entregar trimestralmente durante el año 2019, 384 boletas constituida por 2 páginas siendo un total de 3,072 (384 x4 x 2). Al desarrollar el presupuesto se considera el costo de impresión por página. (Véase cuadro 26)

Figura 10
Boleta de percepciones y expectativas del servicio

 Boleta No: _____ Fecha: _____ Marque una x a la clasificación de consulta que le corresponde. Primera consulta: _____ Reconsulta: _____ Para brindarle una mejor experiencia, se le solicita responder las siguientes preguntas. Las respuestas recibidas servirán para implementar innovaciones en beneficio a los usuarios del servicio de la Unidad Nacional de Oftalmología. Instrucciones: Marque una x sobre el icono que mejor represente su respuesta.																																									
Análisis de la calidad del servicio																																									
1. ¿Cómo fue la atención recibida por el personal? 2. ¿Cómo califica la amabilidad, cortesía y profesionalismo del personal? 3. ¿Cómo calificaría las indicaciones dadas por el personal? 4. ¿Cómo calificaría las instalaciones de la UNO? 5. Según su opinión ¿Cómo fue el servicio brindado? 6. ¿Cómo se siente respecto al servicio después de su cita?	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Muy bueno</td> <td style="text-align: center;">Bueno</td> <td style="text-align: center;">Regular</td> <td style="text-align: center;">Malo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Muy bueno</td> <td style="text-align: center;">Bueno</td> <td style="text-align: center;">Regular</td> <td style="text-align: center;">Malo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Muy bueno</td> <td style="text-align: center;">Bueno</td> <td style="text-align: center;">Regular</td> <td style="text-align: center;">Malo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Muy bueno</td> <td style="text-align: center;">Bueno</td> <td style="text-align: center;">Regular</td> <td style="text-align: center;">Malo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Muy Satisfecho</td> <td style="text-align: center;">Satisfecho</td> <td style="text-align: center;">Neutro</td> <td style="text-align: center;">Insatisfecho</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> </table>	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo					Muy bueno	Bueno	Regular	Malo					Muy bueno	Bueno	Regular	Malo					Muy bueno	Bueno	Regular	Malo					Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutro	Insatisfecho				
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo																																						
																																									
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo																																						
																																									
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo																																						
																																									
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo																																						
																																									
Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutro	Insatisfecho																																						
																																									

Continuación

7. ¿Cuál es la probabilidad de recomendar este lugar?	100% 75% 50% 0%     Muy bueno Bueno Regular Malo    
8. ¿Cómo calificaría los medios de publicidad utilizados para dar a conocer la Unidad?	
Análisis de la rapidez del servicio	
9. ¿Cómo calificaría el tiempo de espera para ser atendido?	Muy bueno Bueno Regular Malo    
10. ¿Cómo calificaría la eficacia del personal?	Muy bueno Bueno Regular Malo    
Análisis del precio del servicio	
11. ¿Cómo calificaría el costo de los servicios?	Muy bueno Bueno Regular Malo    
Comentarios adicionales	

Fuente: aporte propositivo, abril 2018

Cuadro 25
Cuadro de resumen para vaciado de boletas

Pregunta x			
Criterio	Cantidad	Promedio	total
Muy bueno			
Bueno			
Regular			
Malo			
Total			

Fuente: elaboración propia, abril 2018.

Para evaluar los resultados se considerarán los siguientes lineamientos:

- Si el promedio mayor es del criterio “muy bueno”, significa que las deficiencias en el punto evaluado son inexistentes o irrelevantes. Sin embargo, para determinar no aplicar medidas correctivas, este promedio debe ser mayor a 85 de lo contrario sí se deben desarrollar planes de acción.
- Si el promedio mayor es del criterio “bueno”, significa que las deficiencias no afectan drásticamente las decisiones del cliente, sin embargo, este resultado debe ser mayor a 85 para determinar no desarrollar planes de acción o medidas correctivas.
- Si el promedio mayor es del criterio “regular”, significa que las deficiencias del punto evaluado afectan drásticamente las percepciones del usuario, por lo tanto es indispensable aplicar medidas correctivas.
- Si el promedio mayor es del criterio “malo”, significa que las deficiencias del punto evaluado son graves, debido a que impactarán negativamente la satisfacción del usuario y la reputación de la organización. En consecuencia, se debe desarrollar rápidamente planes de acción que permitan mejorar las condiciones del punto evaluado.

b. Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto estimado para la implementación de 1,536 boletas de percepciones y expectativas del servicio (véase figura 10) que implica la impresión de 3,072 páginas.

Cuadro 26
Presupuesto de la implementación de la boleta de captación y percepción del servicio

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Impresión de boletas de captación y percepción del servicio	3,072	Q0.20	Q614.40
Total			Q614.40

Fuente: aporte propositivo, abril 2018

Para la solicitud de este presupuesto se utilizarán los fondos propios de la institución. Acorde a la información proporcionada por la persona encargada del departamento de contabilidad el proceso es: (véase figura 11)

c. Control

El control que se utilizará para evidenciar la efectividad de la táctica será:

- Resultado mayor o igual a 85 en la boleta de percepciones y expectativas del servicio respecto a los criterios “bueno” o “muy bueno”.

d. Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación de la estrategia “Conocimiento de las expectativas y percepciones del cliente para proveer un servicio de calidad”, en este se definen las actividades a realizar, los responsables, el periodo de tiempo y el costo. (Véase cuadro 27)

Cuadro 27
Plan de acción para el conocimiento de las expectativas y percepciones del cliente para proveer un servicio de calidad

Empresa: Unidad Nacional de Oftalmología					Fecha: año 2019			
Nombre del plan: Conocer las expectativas y percepciones del cliente para proveer un servicio de calidad								
Área: Financiero - Administrativo		Departamento: Consulta externa		Sección: Servicio al cliente				
Objetivo del plan: Establecer las actividades para implementar el 100% de la propuesta "conocimiento de las expectativas y percepciones del cliente para proveer un servicio de calidad " a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Medio de verificación	Tiempo		Resultado	Presupuesto
					Inicio	Final		
1	Presentación de la estrategia a la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología.	Realizar la presentación en una sesión al 100%.	Estudiante	Minuta emitido por la secretaria de la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología.	15/01/2019	15/01/2019	Entrega para desarrollo de la estrategia.	Q -
2	Presentación, discusión y aprobación de la estrategia a la Junta Directiva de la Unidad Nacional de Oftalmología.	Aprobación del 100% de la propuesta en una sesión.	Directora de la Unidad	Oficio de aprobación emitido por la Directora de la UNO.	16/01/2019	16/01/2019	Visto bueno de la aprobación de la estrategia.	Q -
3	Impresión de boletas de captación y percepción del servicio.	Disponer en dos días del 100% del material.	Coordinadora de Marketing	Boletas físicas impresas, identificadas y enumeradas.	30/01/2019	31/01/2019	Recopilación de información sobre las expectativas y percepciones del servicio.	Q614.40

Continúa pág. 88

Continuación

No.	Actividad	Metas	Responsable	Medio de verificación	Tiempo		Resultado	Presupuest o
					Inicio	Final		
4	Capacitar a los colaboradores sobre el contenido de los instrumentos.	Explicar el 100% del contenido de los instrumentos en una semana.	Directora de la Unidad.	Notificación a los colaboradores sobre la programación de la capacitación.	30/01/2019	06/02/2019	Colaboradores capacitados para la recopilación de información.	Q -
5	Realizar prueba piloto de la boleta	Realizar al 100% la prueba piloto durante 20 días.	Empleados de la UNO	Notificación de la Directora de la UNO sobre la actividad a los colaboradores y pacientes.	07/02/2019	28/02/2019	Información adecuada sobre las percepciones y expectativas del servicio.	Q -
6	Desarrollo de la aplicación de la boleta.	Ejecutar al 100% durante un mes la entrega de boletas a pacientes.	Empleados de la UNO	Notificación de la Directora de la UNO sobre la actividad a los colaboradores y pacientes.	01/03/2019	29/03/2019	Información adecuada sobre las percepciones y expectativas del servicio.	
7	Vaciado de boletas	Organizar al 100% en un mes los datos obtenidos.	Empleados del área de admisión	Reunión con el equipo de colaboradores a cargo de la actividad.	01/04/2019	26/04/2019	Documento excel organizado con la información recopilada.	Q -
8	Análisis de resultados	Evaluar al 100% en 11 días los resultados.	Empleados de la UNO	Informe a la Directora de la UNO acerca de los resultados obtenidos.	29/04/2019	10/05/2019	Información gráfica sobre las expectativas y percepciones de los clientes.	Q -

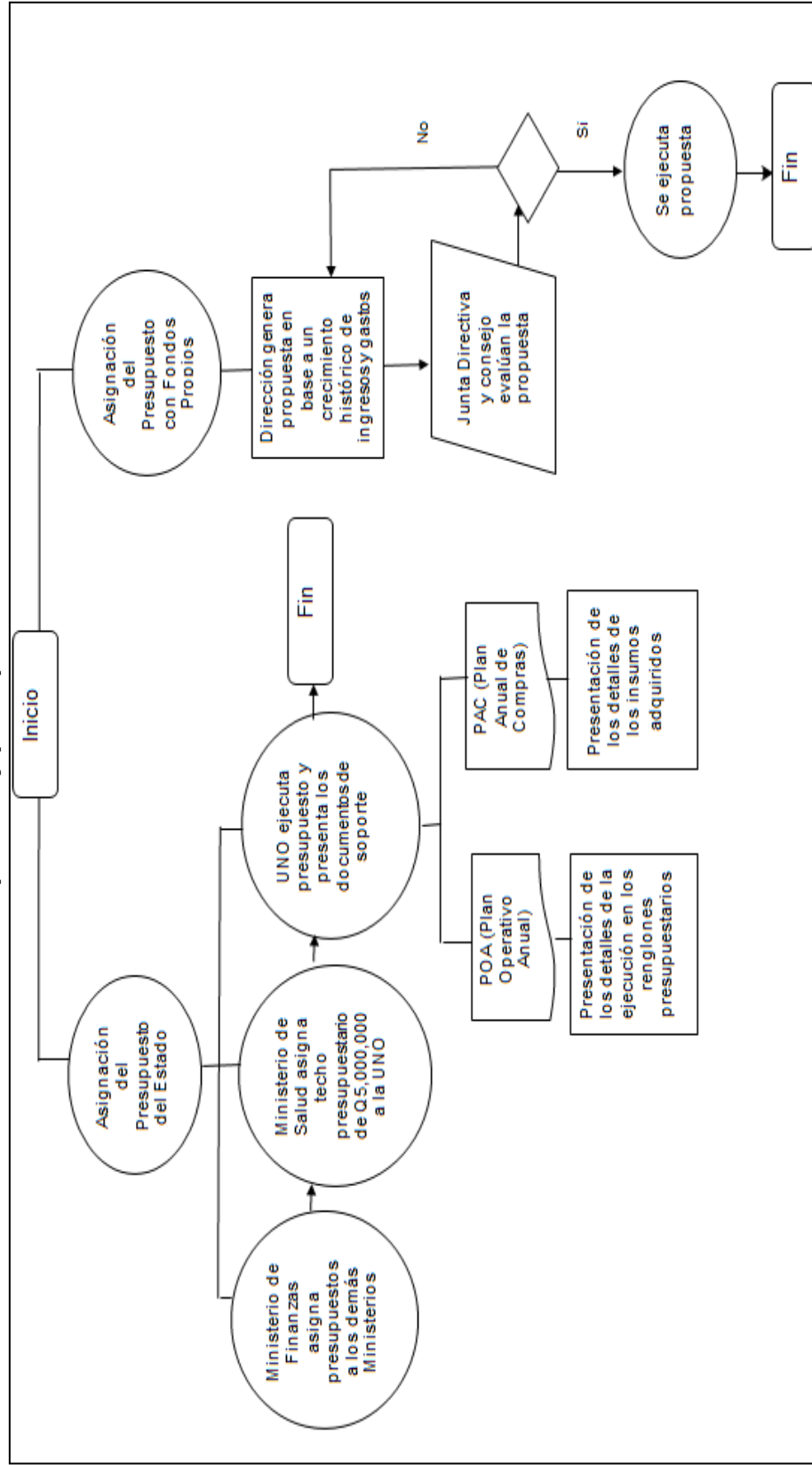
Continúa pág. 89

Continuación

No.	Actividad	Metas	Responsable	Medio de verificación	Tiempo		Resultado	Presupuesto
					Inicio	Final		
9	Evaluación de la estrategia.	Evaluar al 100% la funcionalidad de la estrategia en 1 mes.	Directora de la Unidad.	Informe sobre resultados y conclusiones establecidas, dirigida a la Junta Directiva.	11/05/2019	12/06/2019	Informe integral sobre las expectativas y percepciones de los clientes.	Q -
10	Evaluar el objetivo de la propuesta	Evaluar al 100% el alcance del objetivo establecido durante 2 días.	Directora de la Unidad y Junta Directiva.	Minuta emitido por la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología.	12/06/2019	14/06/2019	Conclusiones sobre las expectativas y percepciones de los clientes	Q -
11	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado cada 2 meses	Directora de la Unidad y Junta Directiva.	Minuta emitido por la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología.	30/03/2019	14/06/2019	Informe sobre el avance de la estrategia.	Q -
Inversión total en quetzales								
Q614.40								

Fuente: elaboración propia, enero 2018

Figura 11
Proceso de solicitud de presupuesto en la Unidad Nacional de Oftalmología para la implementación de la
boleta de captación y percepción del servicio



Fuente: elaboración propia, enero 2018

3.3.3.2 Estrategia 2: Recuperación del servicio al incentivar la presentación de quejas

Acorde al capítulo anterior, el 96% de los usuarios desconocen qué hacer o a quién acudir al momento de tener una queja o insatisfacción. La falla en el servicio afecta drásticamente el incremento de usuarios debido a que tienen sentimientos y respuestas negativas hacia la institución, para evadir esta situación se deben emprender acciones para recuperar el servicio, ya que si estas se dejan sin resolver, se tendrá una comunicación de boca en boca desfavorable. Para desarrollar esta estrategia se debe implementar la siguiente táctica:

- Integración de la sección de servicio al cliente.

i. Objetivos de la estrategia

- Administrar eficaz y eficientemente el 100% de las inquietudes, quejas o inconformidades de los pacientes que visitan la UNO a partir del primer año.
- Desarrollar a mediano plazo un canal de comunicación que permita conocer, dar seguimiento y resolver el 100% de las inquietudes, quejas o informidades de los pacientes que visitan la Unidad.

ii. Integración de la sección de servicio al cliente

Resolver de manera efectiva los problemas de los usuarios tiene un fuerte impacto en la satisfacción, lealtad, comunicación de boca en boca y participación del paciente. Según el diagnóstico realizado, el 75% de los usuarios consideró que el medio de comunicación más eficiente para reportar una queja, inquietud o inconformidad es la comunicación directa, es por ello que se deben desarrollar mecanismos administrados mediante esta vía para establecer procesos y lineamientos de recuperación de servicio sólidos.

iii. Descripción de la táctica

La Unidad Nacional de Oftalmología no posee un delegado que se encargue de asegurar la calidad del servicio brindado a los pacientes de la institución, por lo que existen varias inconformidades por parte de los usuarios y confusiones al no saber exactamente qué hacer al momento de tener una queja.

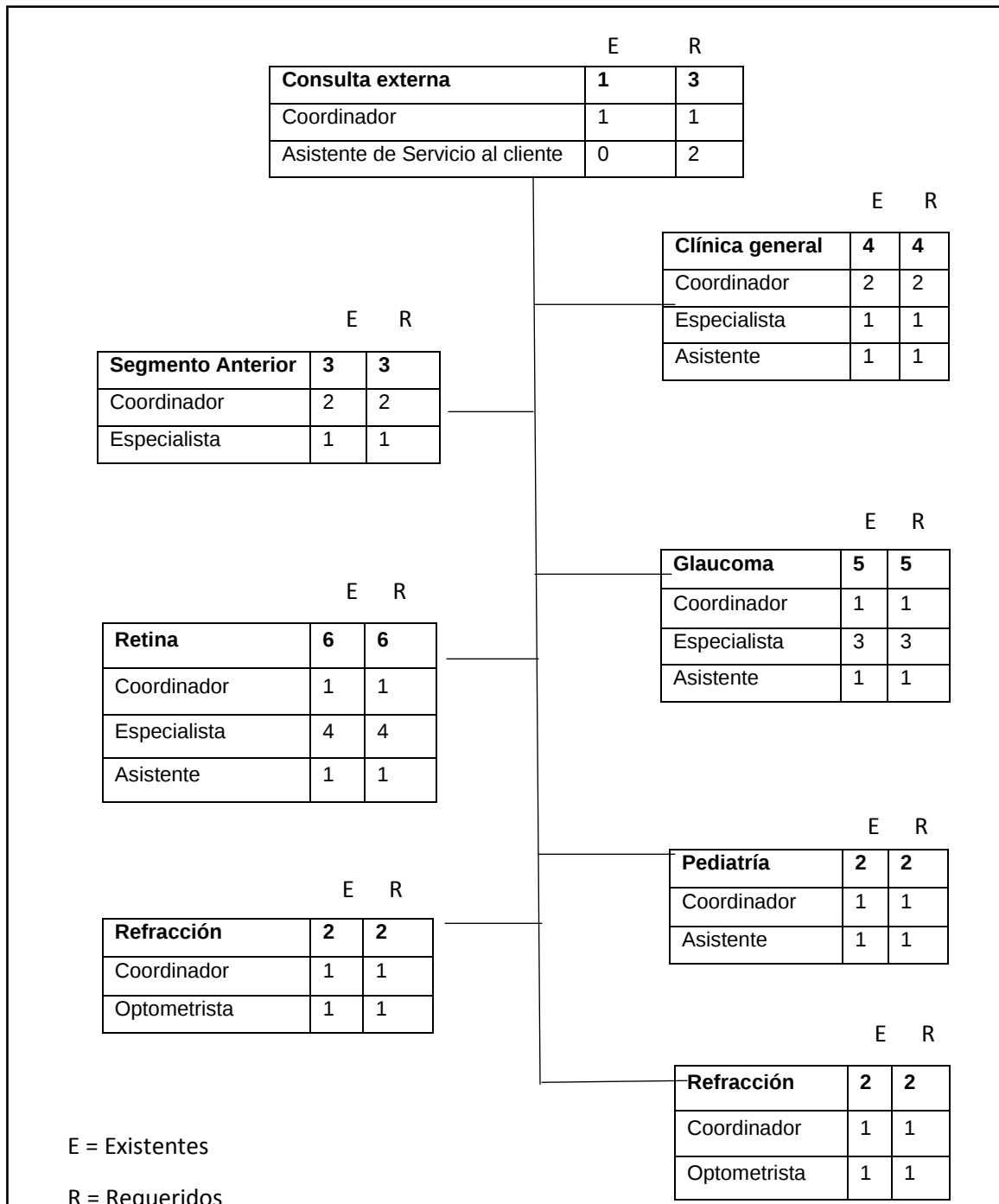
Por lo anterior, es necesario que exista una sección de servicio al cliente que genere confianza y credibilidad para que los pacientes puedan presentar una queja, inconformidad o preguntar cualquier inquietud y de esta manera resolverlas para asegurar un servicio de calidad.

a. Ubicación de la sección de servicio al cliente dentro de la estructura organizacional

Esta sección apoyará a la clínica de consulta externa para la consecución de sus objetivos fundamentales, por lo que tendrá presencia en el organigrama específico de la clínica, el cual se propone con base a la información proporcionada por la coordinadora de Recursos Humanos (Véase figura 12) dado que la Unidad Nacional de Oftalmología no cuenta con un organigrama específico formalmente definido. Su ubicación física se encontrará en la entrada principal, a un costado del espacio de información debido a que la institución no cuenta con oficinas disponibles y numeradas para este tipo de funciones de apoyo.

Para dar a conocer su existencia, existirán afiches en la sala de espera y corredores que indiquen su ubicación (véase figura 13), a la vez que el personal de admisión informará a los pacientes en cada visita. De igual manera se harán publicaciones en redes sociales dirigidas por la coordinadora de marketing y Relaciones Públicas, este puesto no se encuentra incluido en el organigrama funcional de la institución debido a que no se ha actualizado desde su fundación.

Figura 12
Propuesta de ubicación de la sección de servicio al cliente en el organigrama nominal de la consulta externa



Fuente: aporte propositivo, abril 2018

Figura 13
Afiche de la sección de servicio al cliente



Fuente: aporte propositivo, abril 2018

Sin embargo sí tiene participación dentro de las actividades de la Unidad Nacional de Oftalmología.

b. Estructura de la ventanilla de servicio al cliente

- **Misión**

“Garantizar a los pacientes de la Unidad Nacional de Oftalmología satisfacción en el servicio a través de la resolución de quejas, inquietudes o inconformidades”.

- **Visión**

“Ser una sección de apoyo a la Unidad Nacional de Oftalmología para brindar una excelente atención a los pacientes, enfocada a la satisfacción de los mismos al resolver sus quejas, inquietudes e inconformidades rápidamente”.

- **Valores**

Solidaridad: apoyar incondicionalmente a los pacientes de la UNO.

Respeto: tratar a los usuarios del servicio de la Unidad con consideración, dignidad y tolerancia.

Responsabilidad: cumplir con los procesos y promesas.

Positivismo: mantener una actitud positiva en todo momento.

Empatía: comprender los pensamientos, sentimientos y situaciones de los pacientes.

c. Objetivos

- Mantener una comunicación eficiente y eficaz con los pacientes que visitan la Unidad Nacional de Oftalmología para conocer el 100% de sus expectativas y brindarles un servicio de calidad a partir del primer año.

- Evaluar y resolver el 100% de las quejas, inquietudes e inconformidades presentadas por los pacientes de la UNO a partir del primer año.

d. Recursos necesarios para implementar el departamento de Servicio al cliente

El departamento de servicio al cliente necesitará los siguientes recursos:

- Recurso Humano: serán 2 asistentes administrativos, contratados bajo el renglón presupuestario 029.
- Recurso físico
 - 2 sillas secretariales
 - 1 archivos de metal
 - 2 computadoras de escritorio
 - 1 impresora multifuncional

e. Funciones generales del puesto

Las funciones principales de la sección de servicio al cliente serán:

- Asegurar el bienestar de los pacientes durante el proceso de la entrega del servicio.
- Conocer, dar seguimiento y resolver las dudas, inquietudes e inconformidades de los usuarios.
- Formular estrategias para implementar mejoras en la entrega del servicio que satisfagan las necesidades de los pacientes.

f. Descriptor de puesto

Debido que la institución no posee una sección de servicio al cliente que apoye a los pacientes en la resolución de quejas, inquietudes e inconformidades, no existe ninguna herramienta que indique los objetivos, tareas, responsabilidades etc., por lo tanto se presenta el descriptor de puestos que explica el perfil de las personas encargadas de esta nueva sección (Véase anexo 4).

g. Proceso de reclutamiento, selección y contratación

Con el fin de optimizar los recursos económicos de la institución y segmentar el alcance de la comunicación de las plazas laborales en la nueva sección de servicio al cliente como asistentes, se propone publicar la requisición en redes sociales (Facebook), esto para cumplir con el perfil que se desea, el cual consiste en una persona joven, con conocimientos tecnológicos, proactiva y dinámica. El proceso de selección se llevará a cabo conforme a los procesos establecidos por la UNO que consiste en una serie de pruebas psicológicas y entrevistas para su posterior contratación.

h. Procesos para resolución de conflictos

Debido que la institución no posee una sección de servicio al cliente que apoye a los pacientes en la resolución de quejas, inquietudes e inconformidades, no cuenta con procesos establecidos formalmente que permitan resolver estos problemas.

En la UNO se pueden presentar diversas situaciones en las cuales se requiere la intervención adicional del personal de la institución: (Véase cuadro 28)

i. Flujograma de actividades

Acorde a lo mencionado por la directora y colaboradores de la Unidad Nacional de Oftalmología, no existen instrumentos formales que presenten el flujo del proceso de resolución de quejas o inquietudes, por lo tanto se detalla el proceso de atención de servicio al cliente para asegurar la entrega adecuada del mismo cuando exista un inconveniente con solución inmediata (Véase anexo 5).

Cuadro 28
Tipos de conflictos

Solución inmediata	Solución a corto /mediano plazo
• Cambios de cita a fechas posteriores a las asignadas en el carné. • Queja / insatisfacción sobre la mala actitud de los colaboradores, entre otros.	• Cambios de cita a fechas anteriores a las asignadas en el carné. • Reservación de habitación para la próxima visita. • Re programación de cirugía a fechas anteriores a la asignada. • Agilización de resultados de estudio socioeconómico, entre otros

Fuente: aporte propositivo, abril 2018

De igual manera, se detalla el proceso de atención de servicio al cliente para asegurar la entrega adecuada del mismo cuando exista un inconveniente con solución a corto / mediano plazo (Véase anexo 6).

j. Instrumento de registro de información

Los asistentes administrativos de la nueva sección de servicio al cliente, registrarán todas las quejas e inquietudes recibidas en una ficha electrónica debido a que actualmente no existe un instrumento que permita medir el tiempo de resolución de quejas o inquietudes y llevar un control de las mismas. (Véase figura 14)

Figura 14
Ficha de recepción de quejas / inquietudes

 Unidad Nacional de Oftalmología									
Fecha: _____					Caso No. _____				
Nombre del paciente: _____									
Teléfono: _____									
Clínica visitada: _____									
Queja / inquietud: _____ _____									
Solución: _____ _____ _____									
Tiempo de resolución (en días): _____									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: aporte propositivo, abril 2018.

iv. Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto estimado para la implementación de la sección de servicio al cliente: (Véase cuadro 29)

Cuadro 29
Presupuesto de la implementación de la sección de servicio al cliente

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Salario asistente administrativo 1	12	Q3,500.00	Q42,000.00
Salario asistente administrativo 2	12	Q3,500.00	Q42,000.00
Equipo de cómputo	2	Q4,000.00	Q8,000.00
Impresora multifuncional	1	Q2,000.00	Q2,000.00
Cartucho para impresora	1	Q600.00	Q600.00
Mobiliario y equipo	2	Q600.00	Q1,200.00
Suministro de papelería y útiles	1	Q1,200.00	Q1,200.00
Gastos operativos			Q50.00
Total			Q97,050.00

Fuente: elaboración propia, abril 2018

Para la solicitud de este presupuesto se utilizarán los fondos propios de la institución. Acorde a la información proporcionada por la persona encargada del departamento de contabilidad el proceso es (véase figura 15):

v. Control

Los controles que se implementaran para medir la efectividad de la táctica son:

- Reducción del tiempo de resolución de las quejas e inconformidades registrados en las fichas de recepción de quejas / inquietudes y reportes de desempeño.
- Aumento en la satisfacción del cliente evidenciado por los resultados en la boleta de captación y percepción del servicio.
- Incremento en la cantidad de pacientes nuevos en la consulta externa evidenciado por el resultado en reportes estadísticos.

Cuadro 30
Plan de acción para la recuperación del servicio al incentivar la presentación de quejas

Empresa: Unidad Nacional de Oftalmología					Fecha: año 2019			
Nombre del plan: Recuperación del servicio al incentivar la presentación de quejas								
Area: Financiero - Administrativo			Departamento: RRHH		Sección			
Objetivo del plan: Establecer las actividades para implementar el 100% de la propuesta "recuperación del servicio al incentivar la presentación de quejas" a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Medio de verificación	Tiempo		Resultado	Presupuesto
					Inicio	Final		
1	Presentación de la estrategia a la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología.	Realizar la presentación en una sesión al 100%.	Estudiante	Minuta emitido por la secretaria de la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología.	15/01/2019	29/01/2019	Entrega para desarrollo de la estrategia.	Q -
2	Presentación, discusión y aprobación de la estrategia a la Junta Directiva de la Unidad Nacional de Oftalmología.	Aprobación del 100% de la propuesta en una sesión.	Directora de la Unidad	Oficio de aprobación emitido por la Directora de la UNO.	16/01/2019	16/01/2019	Visto bueno de la aprobación de la estrategia.	Q -
3	Creación de plazas para la nueva sección de servicio al cliente.	Disponer al 100% las plazas vacantes en 2 semanas.	Coordinadora de RRHH	Informe con la definición de los perfiles de puestos.	30/01/2019	13/02/2019	Disponibilidad de plazas.	Q -
4	Publicación de plazas nuevas en redes sociales.	Anunciar el 100% de la información en una sesión.	Coordinadora de RRHH	Informe de la postulación de candidatos	14/02/2019	14/03/2019	Propuestas de candidatos.	Q -
5	Proceso de reclutamiento y selección del personal	Realizar el proceso al 100% en un mes.	Coordinadora de RRHH	Informe con la selección de candidatos.	15/03/2019	14/04/2019	Selección de candidatos	Q50.00

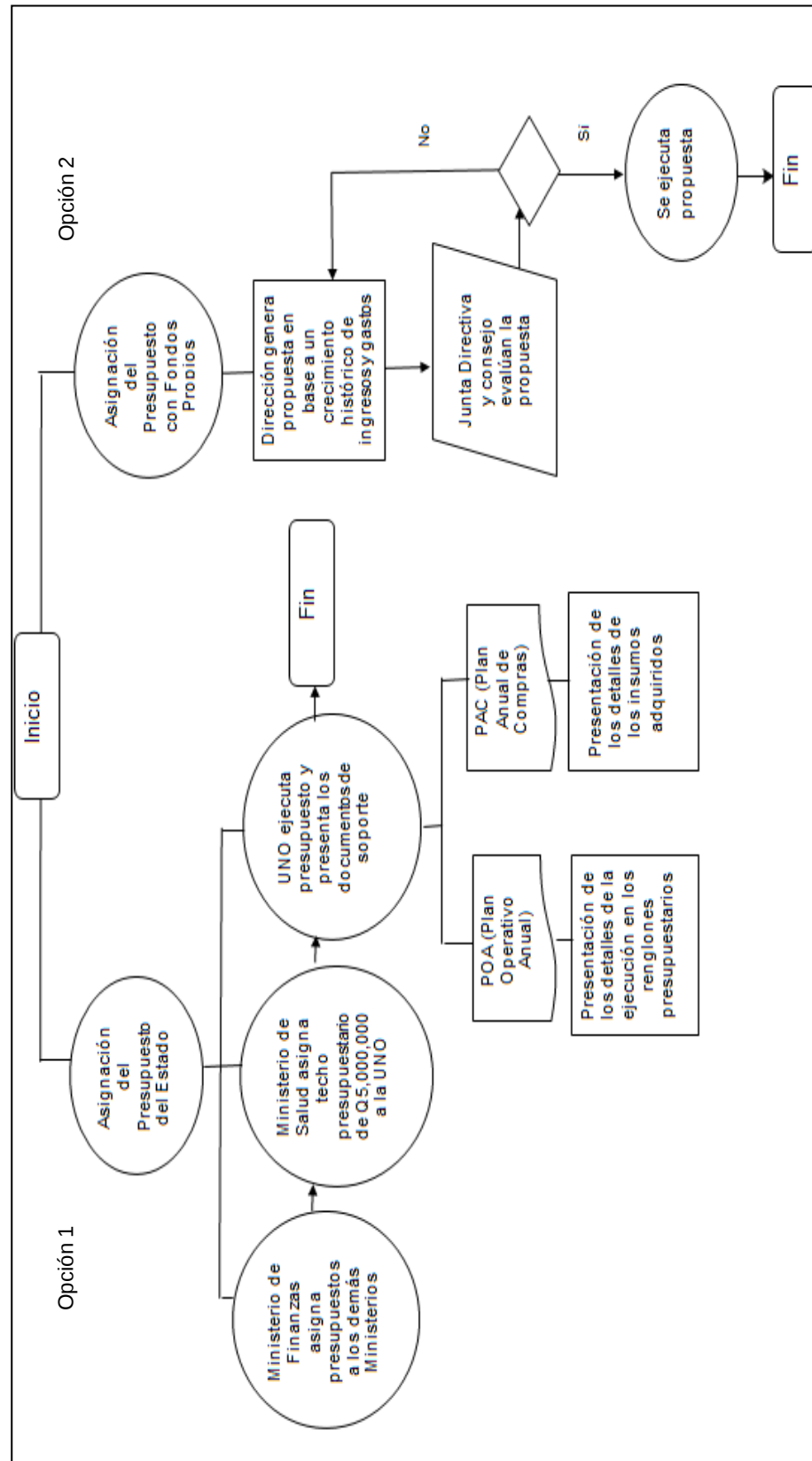
Continúa pág. 102

Continuación

No.	Actividad	Metas	Responsable	Medio de verificación	Tiempo		Resultado	Presupuesto
					Inicio	Final		
6	Contratación del personal	Captar al 100% el personal idóneo en 5 días.	Coordinadora de RRHH	Informe sobre los candidatos a contratar	15/04/2019	20/04/2019	Contratación de los nuevos colaboradores.	Q84,000.00
7	Abastecimiento de mobiliario, equipo, papelería y útiles	Disponer en dos semanas del 100% de los suministros operativos.	Coordinador de compras	Papelería contable sobre los suministros solicitados.	15/04/2019	30/04/2019	Entrega de suministros.	Q13,000.00
8	Evaluación de la estrategia.	Evaluar al 100% la funcionalidad de la estrategia en 15 días.	Coordinadora de RRHH	Reunión con el equipo de colaboradores y jefes de área.	01/06/2019	15/06/2019	Informe general sobre los resultados de desempeño dirigida a la Junta Directiva	Q -
9	Evaluar el objetivo de la propuesta	Evaluar al 100% el alcance del objetivo establecido durante 2 días	Directora de la Unidad y Junta Directiva.	Minuta emitido por la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología	12/06/2019	14/06/2019	Conclusiones sobre la efectividad de la estrategia.	Q -
10	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado cada 2 meses	Directora de la Unidad y Junta Directiva.	Minuta emitido por la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología.	30/03/2019	14/06/2019	Informe sobre el avance de la estrategia.	Q -
Inversión total en quetzales								
Q 97,050.00								

Fuente: elaboración propia, abril 2018.

Figura 15
Proceso de solicitud de presupuesto en la Unidad Nacional de Oftalmología para la sección de servicio al cliente



Fuente: elaboración propia, enero 2018.

vi. Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación de la estrategia “Recuperación del servicio al incentivar la presentación de quejas”; en este se definen las actividades a realizar, los responsables, el periodo de tiempo y el costo. (Véase cuadro 30)

3.3.3.3 Estrategia 3: Rediseño de la evidencia física para proporcionar un espacio adecuado para los pacientes y empleados

El ambiente de servicio puede tener un efecto en la experiencia de los clientes, debido a que está ligado a su satisfacción y conexiones emocionales con la institución. Al analizar el mobiliario y equipo de la sala de espera (rampa), más del 50% de los usuarios se encuentran insatisfechos debido a que las bancas son incómodas y la inclinación del suelo es inapropiada para las personas de la tercera edad o con alguna incapacidad física; también, la disponibilidad de parqueo en las instalaciones de la UNO es limitada.

Para desarrollar esta estrategia se aplicará la siguiente táctica:

- Mejora de los elementos internos y externos de la evidencia física.

i. Objetivos de la estrategia

- Mejorar en tres meses el 80% de las condiciones externas e internas del ambiente de servicio de la UNO para la satisfacción y comodidad de pacientes y colaboradores.
- Guiar al 100% de los pacientes de la consulta externa de la Unidad Nacional de Oftalmología en el correcto proceso de la entrega del servicio a partir del primer año.

ii. Mejora de los elementos internos y externos de la evidencia física

Es indispensable contar con instalaciones externas e internas adecuadas que permitan a los usuarios de la UNO sentirse cómodos y seguros. Los pacientes usualmente confían en señales tangibles exteriores e interiores para evaluar el servicio, en consecuencia la institución debe poseer un ambiente adecuado para el tiempo de espera. Como se comprobó en el capítulo anterior, los principales inconvenientes son el mobiliario de la sala de espera y su diseño.

iii. Descripción de la táctica

Para mejorar las instalaciones de la Unidad y que los pacientes y colaboradores se sientan cómodos, se propone lo siguiente:

a. Remozamiento de rampa de acceso y sala de espera

El mobiliario y la estructura de la sala de espera no son apropiados, las bancas al estar a una elevación aproximada de veinte grados sobre el suelo y no fijadas al mismo, aumentan la posibilidad de que suceda un accidente.

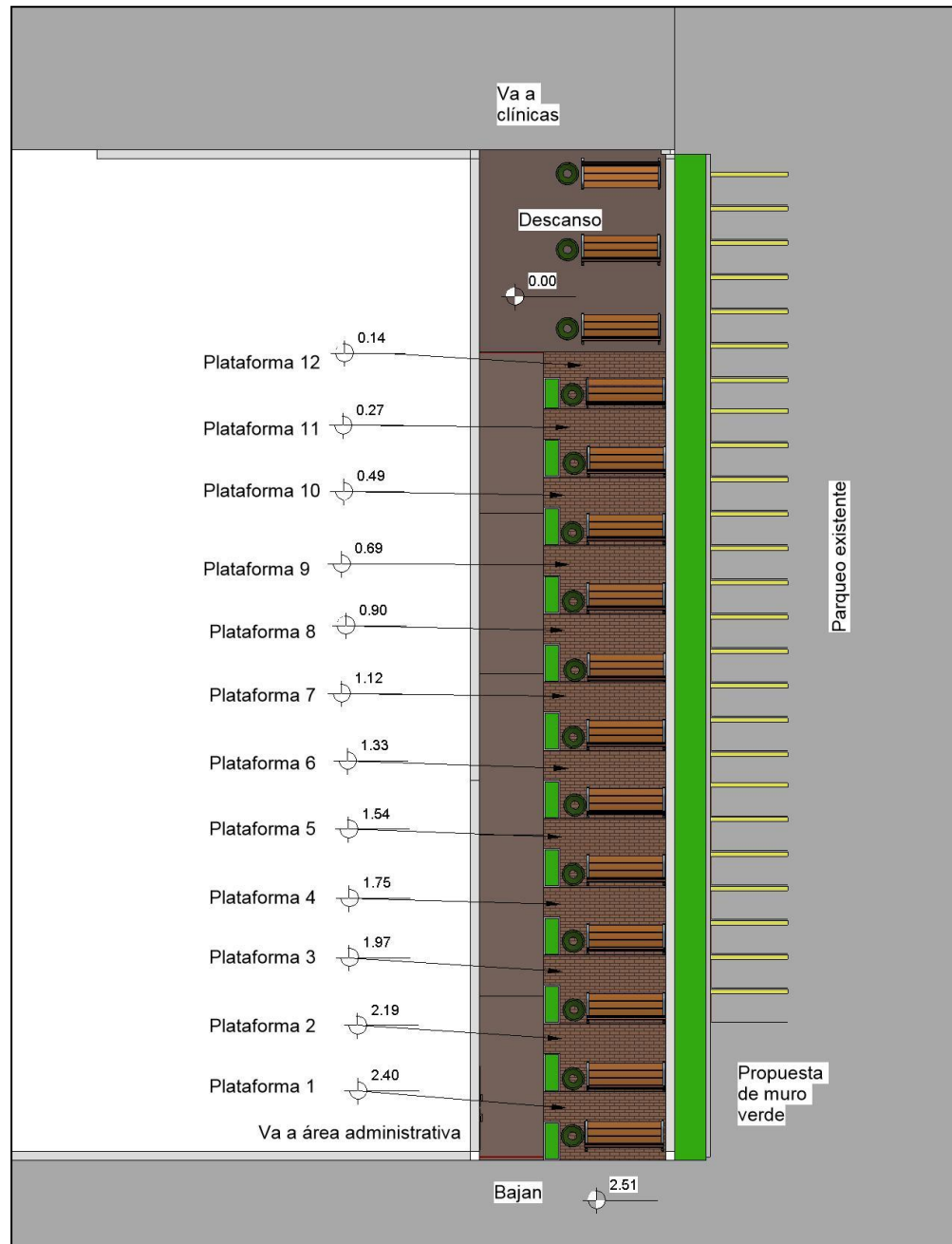
El proyecto planteado contempla el remozamiento y mejora de un área predestinada a ser de acceso principal a un nivel inferior. A través de los años, con la sobrepoblación de las instalaciones se ha aprovechado el espacio de forma inadecuada, utilizando dicha rampa como una sala de espera para los pacientes. En el proyecto se contempla el remozamiento del área a través del manejo de plataformas que nivelen el área de espera y que permitan que la rampa se desarrolle en su longitud original, permitiendo de esta manera la accesibilidad universal (personas discapacitadas, sillas de ruedas, etc.). (Véase figuras 16, 17 y 18)

Para este proyecto se estima una duración de 10 meses, y se recomienda contratar a través de una licitación pública a algunas de las siguientes empresas debido a su larga trayectoria y experiencia en este campo:

- Grupo ITSA
- Grupo Macro
- Aceros arquitectónicos

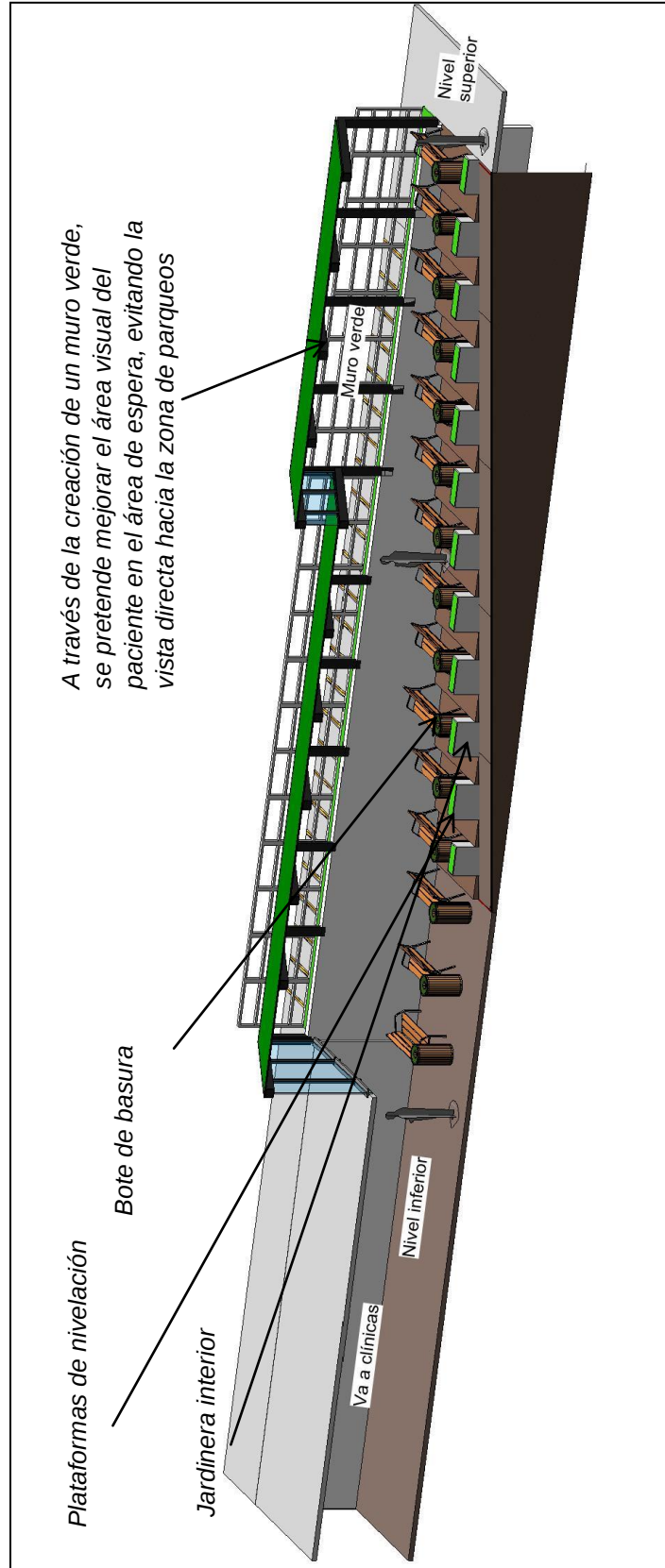
Como plan de contingencia, se propone colocar las bancas bajo toldos ubicados en el exterior del edificio de la institución.

Figura 16
Remozamiento de rampa, vista de planta 1



Fuente: aporte propositivo, agosto 2018

Figura 17
Remozamiento de rampa, vista de planta 2



Fuente: aporte propositivo, agosto 2018

Figura 18
Remozamiento de rampa, vista 3d – 2 y 3d-3



Fuente: aporte propositivo, agosto 2018

iv. Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto para generar los elementos internos y externos adecuados de la evidencia física. (Véase cuadro 31)

Cuadro 31
Presupuesto de la implementación de los elementos internos y externos de la evidencia física

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Remozamiento de sala de espera	1	Q500,000.00	Q500,000.00
Gastos operativos			Q50.00
Total			Q500,050.00

Fuente: elaboración propia, abril 2018

Para la solicitud de este presupuesto se utilizarán los fondos propios de la institución. Acorde a la información proporcionada por la persona encargada del departamento de contabilidad el proceso es: (véase figura 19)

v. Control

Los controles que se implementaran para medir la efectividad de la táctica son:

- Aumento en la satisfacción del cliente evidenciado por los resultados en la boleta de captación y percepción del servicio.
- Incremento en la cantidad de pacientes nuevos en la consulta externa.
- Disminución de quejas relacionadas al ambiente físico.

vi. Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación de la estrategia “Rediseño de la evidencia física para proporcionar un espacio agradable para pacientes y empleados”: (Véase cuadro 32).

Cuadro 32
Plan de acción para la implementación de los elementos internos y externos de la evidencia física

Empresa: Unidad Nacional de Oftalmología						Fecha: año 2019		
Nombre del plan: Rediseño de la evidencia física para proporcionar un espacio agradable para pacientes y empleados.								
Área: Financiero - Administrativo			Departamento: Administrativo - Financiero					
Objetivo del plan: Establecer las actividades para implementar el 100% de la propuesta "Rediseño de la evidencia física para proporcionar un espacio agradable para pacientes y empleados" a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Medio de verificación	Tiempo		Resultado	Presupuesto
					Inicio	Final		
1	Presentación de la estrategia a la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología.	Realizar la presentación en una sesión al 100%.	Estudiante	Minuta emitido por la secretaria de la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología.	15/01/2019	29/01/2019	Entrega para desarrollo de la estrategia.	Q -
2	Presentación, discusión y aprobación de la estrategia a la Junta Directiva de la Unidad Nacional de Oftalmología.	Aprobación del 100% de la propuesta en una sesión. .	Directora de la Unidad	Oficio de aprobación emitido por la Directora de la UNO	16/01/2019	16/01/2019	Visto bueno de la aprobación de la estrategia.	Q -
3	Realizar un evento de adquisiciones para contratar una empresa.	Realizar el evento al 100% durante 6 meses.	Director financiero / Coordinador departamento de compras	Solicitud de Pedido, en la cual describe la compra y contratación.	3/02/2019	4/07/2019	Publica proyecto de bases en el Sistema de GUATECOMP RAS	Q50.00
4	Remozamiento de la sala de espera	Rediseñar al 100% la evidencia física durante tres meses.	Director financiero / Coordinador departamento de compras	Oficio de aprobación emitido por Director financiero y Coordinador del departamento de compras	5/07/2019	7/10/2019	Evidencia física renovada.	Q5,000,000.00

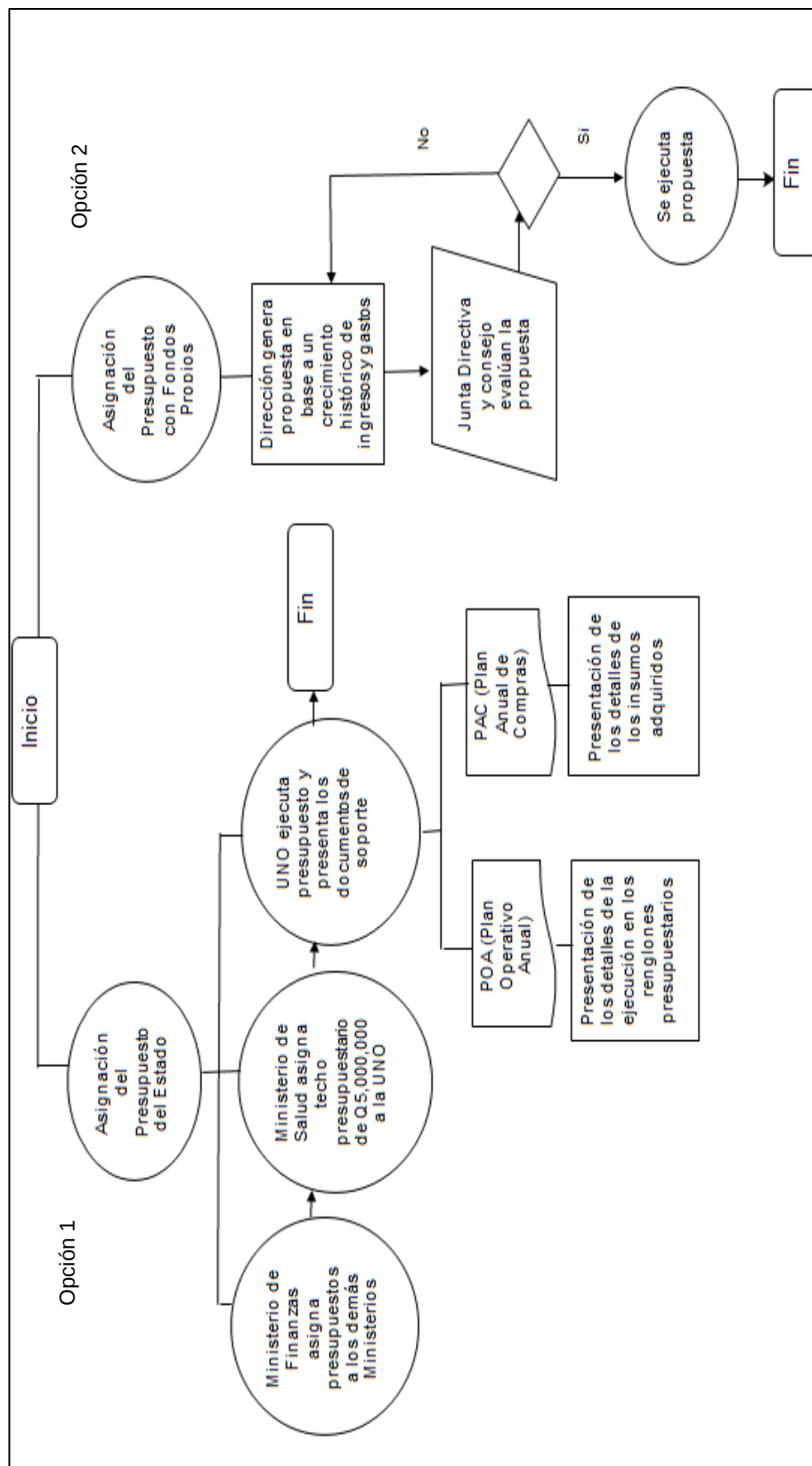
Continúa pág. 112

Continuación

No.	Actividad	Metas	Responsable	Medio de verificación	Tiempo		Resultado	Presupuesto
					Inicio	Final		
5	Evaluar el objetivo de la propuesta	Evaluar al 100% el alcance del objetivo establecido durante 2 días.	Directora de la Unidad y Junta Directiva.	Minuta emitido por la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología.	12/10/2019	14/10/2019	Conclusiones sobre la efectividad de la estrategia.	Q -
6	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado cada 2 meses	Directora de la Unidad y Junta Directiva.	Minuta emitido por la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología.	30/03/2019	14/10/2019	Informe sobre el avance de la estrategia.	Q -
Inversión total en quetzales								
Q 500,050.00								

Fuente: elaboración propia, abril 2018.

Figura 19
Proceso de solicitud de presupuesto en la Unidad Nacional de Oftalmología para mejorar los elementos externos e internos de la evidencia física



Fuente: elaboración propia, enero 2018.

3.3.3.4 Estrategia 4: Mejora del diseño de servicio al conocer los roles de cada individuo y recursos

Conocer el proceso de entrega de servicio es vital para que los colaboradores de la institución conozcan su participación y desempeñen sus actividades exitosamente, brindando así un servicio de calidad. Por lo tanto, es necesario conocer en forma visual los puntos de contacto, las funciones de los pacientes y empleados y los elementos visibles del servicio para comunicar claramente los pasos y tareas en el proceso y los medios por los cuales se ejecutan.

Acorde al capítulo anterior, el 49% de los empleados y el 98% de los pacientes no recibieron la información adecuada respecto al proceso de entrega del servicio, por lo tanto es necesario diseñar una herramienta que permita visualizar este proceso. Para esta estrategia es necesario desarrollar la siguiente táctica:

- Creación un plano de servicio

i. Objetivos de la estrategia

- Presentar en dos meses el 100% del proceso de entrega de servicio y sus participantes a través de un esquema de servicios y trifoliar
- Instruir a partir del primer año al 100% de colaboradores y pacientes de la UNO sobre el proceso de entrega de servicio para brindarlo con calidad.

ii. Creación de un plano de servicio

Para que exista claridad en el proceso de entrega del servicio, es indispensable contar con un instrumento que lo presente de forma visual y dinámica.

El sistema de servicio de la Unidad Nacional de Oftalmología debe representarse a través de un mapa, de tal modo que las personas involucradas puedan entenderlo y aplicarlo de forma objetiva para alcanzar la satisfacción del usuario. Según el capítulo anterior, el 82% de los pacientes prefieren un trifoliar que explique claramente estos pasos.

iii. Descripción de la táctica

Se pretende crear un plano de servicios que muestre el proceso actual y permita comunicar a los colaboradores y pacientes de la Unidad los pasos para desempeñar un servicio de calidad; acorde al capítulo anterior, este se presentará en dos modalidades:

a. Plano de servicio

Para los colaboradores se les explicará gráficamente el proceso de entrega del servicio por medio de un plano, el cual se incluirá en su descriptor de puestos. (Véase figura 20)

b. Trifoliar

Para los pacientes se propone este medio debido a que podrán conservar esta información y compartirla con algún otro paciente potencial. Estará dividido por 3 secciones, la parte exterior tendrá el logo de la Unidad, su dirección y horario de atención, la parte interior del documento tendrá la información sobre los servicios que presta la Unidad y la descripción del proceso. (Véase figura 21 y 22)

La impresión de los trifoliales será dirigida por la coordinadora de marketing y Relaciones Públicas, este puesto no se encuentra incluido en el organigrama funcional de la institución debido a que este no se ha actualizado oficialmente desde su fundación, sin embargo sí tiene participación dentro de las actividades de la Unidad Nacional de Oftalmología.

Estos documentos estarán entregándose durante todo el año 2019 a los pacientes nuevos como parte de la bienvenida a la institución y a los recurrentes que los soliciten. La cantidad adecuada se estima utilizando la fórmula del muestreo probabilístico sin reemplazo

- $N = 3,134,276$
- $Z = 1.96$

- $P = 0.5$
- $Q = 0.5$
- $D = 5\%$

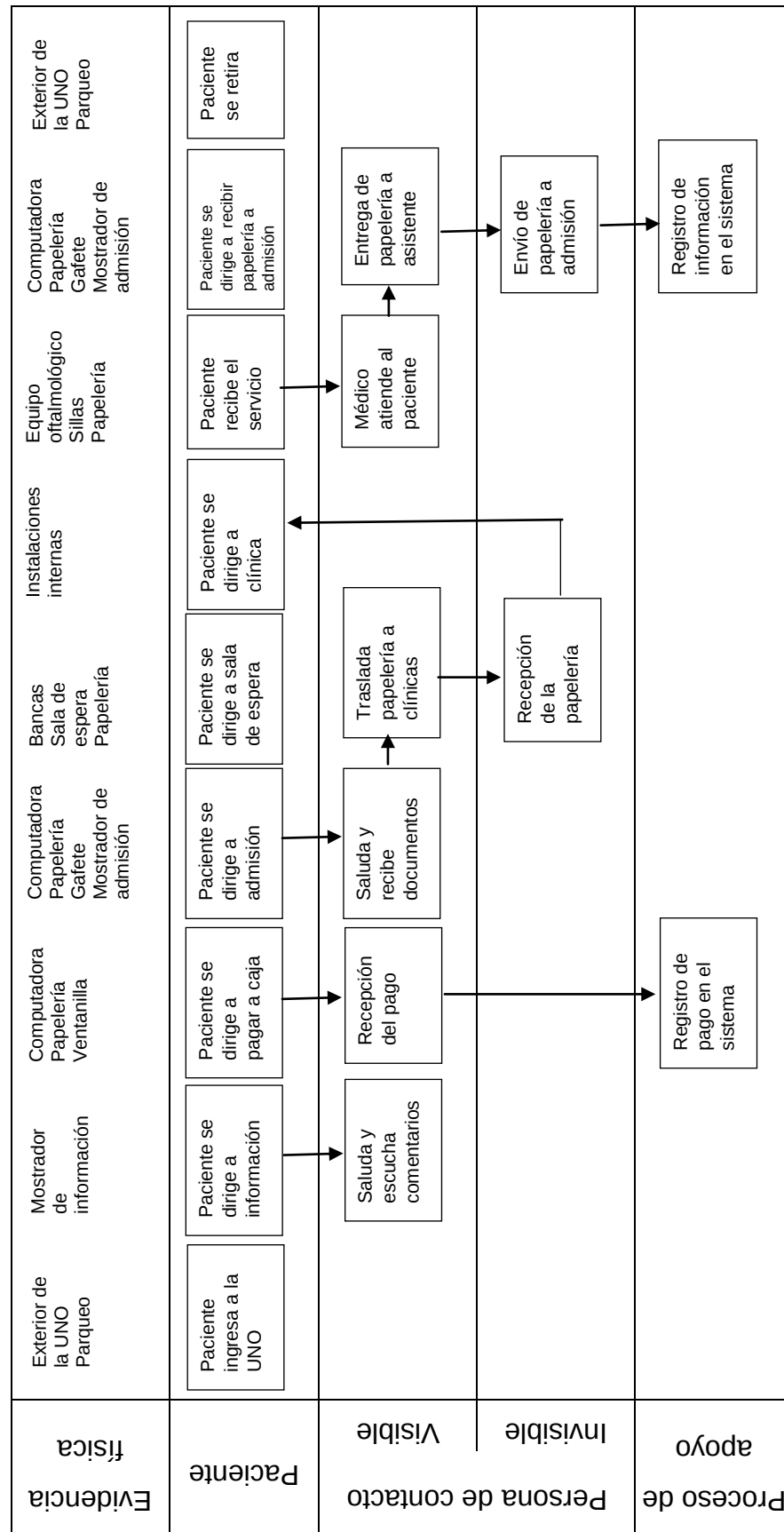
$$n = \frac{(3,134,276) * 1.96^2 (0.5)(0.5)}{(0.05^2) * (3,134,276 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} =$$

$$n = \frac{3,010,158.67}{7,836.65}$$

$$\mathbf{n = 384}$$

La impresión de los trifoliales será cada cuatro meses en las mismas cantidades (384) para ser un total de 1,152.

Figura 20
Esquema general de servicio para el proceso de admisión en la UNO



Fuente: aporte propositivo, abril 2018.

Figura 21
Trifoliar para cliente externo de la UNO, página 1

Horarios

Servicios	Lunes a viernes
Primeras evaluaciones o evaluaciones anuales	7:00 am - 9:00 am
Reconsultas oftalmológicas	9:00 am - 1:00 pm
Centro de diagnóstico y procedimientos especiales	6:30 am - 1:00 pm
Clinica de trauma ocular	6:00 am 1:00pm

Contáctenos


consultas@oftalmologiaguatemala.com



Unidad Nacional de Oftalmología


<http://oftalmologiaguatemala.com>



Unidad Nacional de Oftalmología

8va calle 5-64 zona 11
 Colonia El Progreso, Ciudad de Guatemala
 Teléfono: (502) 22-100-600
 Fax: 24-408-3631

Fuente: aporte propositivo, abril 2018.

Figura 22
Trifoliar para cliente externo de la UNO, página 2



Fuente: aporte propositivo, abril 2018.

iv. Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto para la implementación de la táctica. Para el cálculo del costos de impresión se toma en cuenta los 384 trifoliales constituidos por dos páginas, los cuales serán impresos cada cuatro meses (384 x 3) (Véase cuadro 33)

Cuadro 33
Presupuesto para la implementación del plano de servicio

Descripción	Cantidad de páginas	Costo unitario	Costo total
Impresión de Trifoliar	1,152	Q1.00	Q1,152.00
Total			Q1,152.00

Fuente: elaboración propia, abril 2018.

Para la solicitud de este presupuesto se utilizarán los fondos propios de la institución. Acorde a la información proporcionada por la persona encargada del departamento de contabilidad el proceso es: (véase figura 23)

v. Control

Los controles que se implementaran para medir la efectividad de la táctica son:

- Aumento en la satisfacción del cliente evidenciado por los resultados en la boleta de captación y percepción del servicio.
- Incremento en la cantidad de pacientes nuevos en la consulta externa evidenciado por la cantidad de pacientes nuevos que se reporten en el sistema.

vi. Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación de la estrategia “Mejora del diseño y ambiente de servicio al conocer los roles de cada individuo y recursos”; en este se definen las actividades a realizar, los responsables, el período de tiempo y el costo. (Véase cuadro 34)

3.3.3.5 Estrategia 5: Desarrollar las habilidades técnicas, sociales y personales de los colaboradores por medio de capacitaciones y seminarios motivacionales

Acorde a los resultados del capítulo anterior, el 77% de los clientes internos que han recibido alguna capacitación por parte de la UNO coinciden que no han sido constantes ni eficientes debido a que no se da el seguimiento adecuado a estas actividades. El 91% de los pacientes opina que es relevante capacitar a los empleados sobre servicio al cliente y temas motivacionales, para desempeñar mejor sus funciones. Por lo anterior es necesario que la UNO desarrolle la siguiente táctica:

- Implementación de un plan de capacitaciones y seminarios motivacionales

i. Objetivos de la estrategia

- Incrementar a partir del primer año el 50% de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados a través de un plan de capacitaciones y seminarios motivacionales para entregar un mejor servicio.

Cuadro 34
Plan de acción para la mejora del diseño y ambiente de servicio al conocer los roles de cada individuo y recursos

Empresa: Unidad Nacional de Oftalmología					Fecha: año 2019		
Nombre del plan: Mejora del diseño y ambiente de servicio al conocer los roles de cada individuo y recursos							
Area: Financiero - Administrativo			Departamento: Marketing		Sección:		
Objetivo del plan: Establecer las actividades para implementar el 100% de la propuesta “mejora del diseño y ambiente de servicio al conocer los roles de cada individuo y recursos” a corto y mediano plazo.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Medio de verificación	Tiempo		Presupuesto
					Inicio	Final	
1	Presentación de la estrategia a la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología	Realizar la presentación en una sesión al 100%.	Estudiante	Minuta emitido por la secretaria de la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología.	15/01/2019	15/01/2019	Q -
2	Presentación, discusión y aprobación de la estrategia a la Junta Directiva de la Unidad Nacional de Oftalmología.	Aprobación del 100% de la propuesta en una sesión.	Directora de la Unidad	Oficio de aprobación emitido por la Directora de la UNO.	16/01/2019	16/01/2019	Q -
3	Impresión de trifoliales.	Disponer en dos días del 100% del material.	Coordinadora de Marketing	Solicitud aprobada por la coordinadora de Marketing.	30/01/2019	31/01/2019	Q1,152.00
4	Capacitación de la estrategia a los colaboradores	Explicar el 100% del contenido de los instrumentos en una semana.	Directora de la Unidad.	Minuta de reunión con los colaboradores.	30/01/2019	06/02/2019	Q -

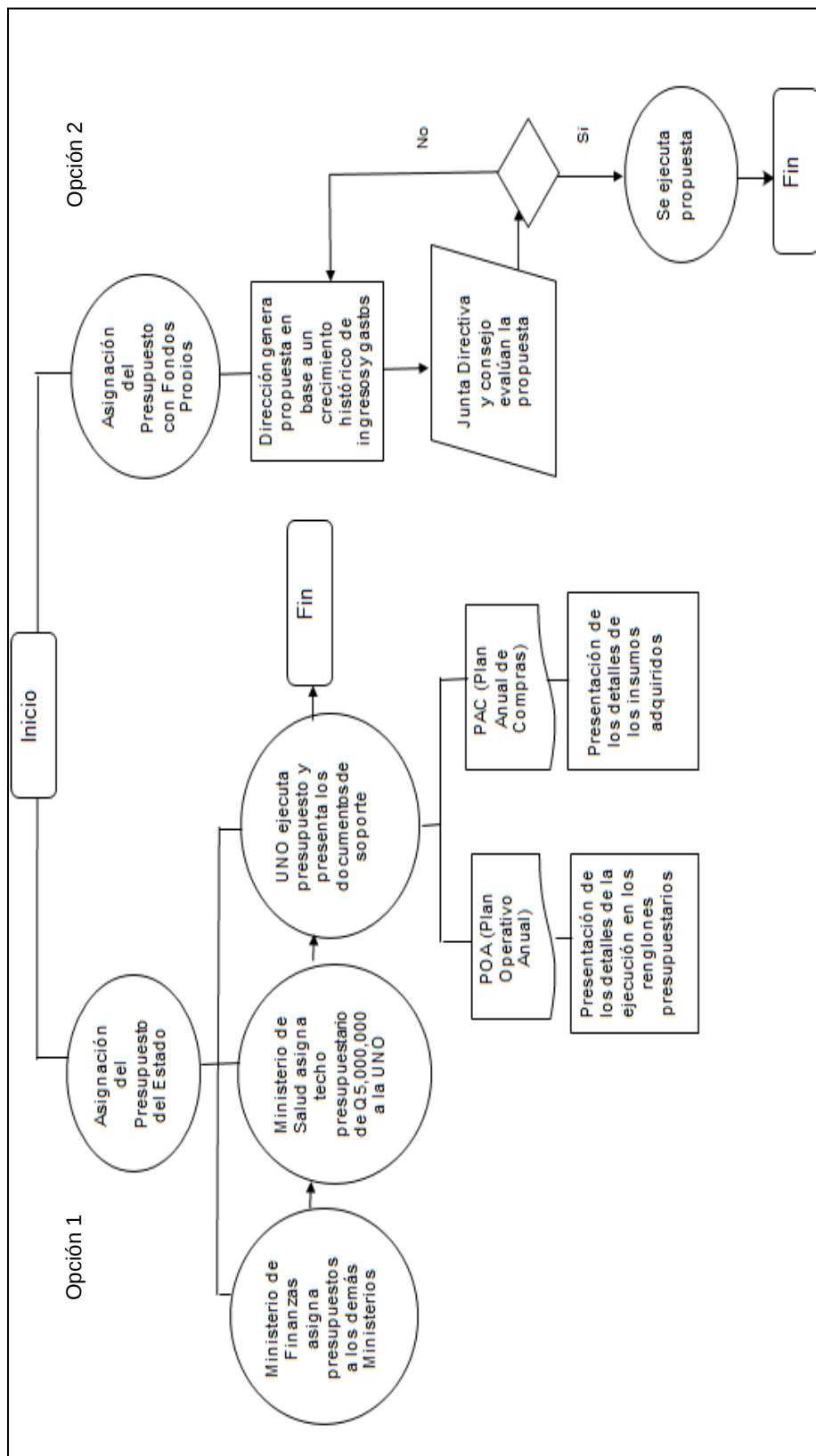
Continúa pág. 123

Continuación

No.	Actividad	Metas	Responsable	Medio de verificación	Tiempo		Resultado	Presupuesto
					Inicio			
5	Análisis de resultados	Evaluar al 100% en una semana los resultados.	Empleados de la UNO	Informe a la Directora de la UNO acerca de los resultados obtenidos.	01/03/2019	10/03/2019	Informe gráfico y textual sobre los hallazgos.	Q -
6	Evaluación de la estrategia.	Evaluar al 100% la funcionalidad de la estrategia en 2 semanas.	Directora de la Unidad	Minuta de reunión con el equipo de colaboradores y jefes de área.	11/03/2019	29/03/2019	Informe general sobre los resultados de desempeño dirigida a la Junta Directiva	Q -
7	Evaluar el objetivo de la propuesta	Evaluar al 100% el alcance del objetivo establecido durante 2 días.	Directora de la Unidad y Junta Directiva	Minuta emitido por la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología	12/06/2018	14/06/2018	Conclusiones sobre la efectividad de la estrategia	Q -
8	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado cada 2 meses	Directora de la Unidad y Junta Directiva.	Minuta emitido por la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología.	30/03/2019	14/06/2019	Informe sobre el avance de la estrategia.	Q -
Inversión total en quetzales								Q1,152.00

Fuente: elaboración propia, abril 2018

Figura 23
Proceso de solicitud de presupuesto en la Unidad Nacional de Oftalmología para crear un plano de servicio



Fuente: elaboración propia, enero 2018

ii. Implementación de un plan de capacitación y seminarios motivacionales

Acorde a los resultados del capítulo dos, existe una escasa capacitación hacia los colaboradores de la UNO, de igual manera los clientes internos coinciden que los temas que contribuirán a mejorar su desempeño, son aquellos relacionados al servicio al cliente, a la vez, el 23% concuerda que los seminarios motivacionales son parte relevante de su crecimiento continuo. Es indispensable instruir a los clientes internos sobre el servicio al cliente para brindar una atención adecuada a los pacientes de la institución y contribuir a su retención, demostrando amabilidad, atención personalizada, ambiente agradable y comodidad. De igual manera, impartir temas motivacionales ayudará a impulsar una actitud positiva entre los colaboradores, para cumplir sus objetivos personales y los de la organización.

iii. Descripción de la táctica

Según los resultados de la entrevista dirigida a la directora de la UNO, desarrollar un plan de capacitación y seminarios motivacionales expandirá los conocimientos técnicos de los colaboradores y ayudará a incentivarlos a mejorar su desempeño laboral y alcanzar las metas organizacionales y personales.

El plan determina los temas a impartir, las fechas recomendadas para realizar las actividades, el grupo objetivo, el capacitador, y el lugar de la capacitación / seminario (Véase figura 25). De igual manera, se adjunta la cotización del capacitador (Véase anexo 7).

iv. Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto para desarrollar el plan de capacitación y seminario motivacional. (Véase cuadro 35)

Cuadro 35
Presupuesto para la implementación del plan de capacitación y seminario motivacional

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Plan de capacitación en servicio de calidad al cliente	1	Q3,550.00	Q3,550.00
Seminario de motivación en el trabajo	1	Q3,300.00	Q3,300.00
Total			Q6,850.00

Fuente: elaboración propia, abril 2018.

Para la solicitud de este presupuesto se utilizarán los fondos propios de la institución. Acorde a la información proporcionada por la persona encargada del departamento de contabilidad el proceso es: (véase figura 24)

Figura 24
Plan de capacitación y seminarios motivacionales

Programa de motivación en el trabajo y servicio de calidad al cliente

Objetivo del plan de capacitación y seminarios motivacionales

Incrementar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados a través de un plan de capacitaciones y seminarios motivacionales para entregar un mejor servicio.

Capacitador	Grupo objetivo	Lugar de capacitación
Talent Factory	Colaboradores de la UNO	Instalaciones de la UNO

Seminario 1 Día: 12/04/2019 y 19/04/2019 Público: 21 personas Horario: 3:00 pm Duración: 1 hora Tema a impartir: Motivación en el trabajo módulo I. Subtemas: ciclo motivacional, enfoques de la motivación, motivación y conducta, ciclo organizacional etc. Capacitación 1 Día: 14/06/2019 y 21/06/2019 Público: 21 personas Horario: 3:00 pm Duración: 1 hora	Tema a impartir: Servicio de calidad al cliente módulo 1 Subtemas: importancia, características del servicio al cliente, funciones, expectativas del cliente, características del personal, tipos de clientes etc. Seminario 2 Día: 13/09/2019 y 20/09/2019 Público: 21 personas Horario: 3:00 pm Duración: 1 hora Tema a impartir: Motivación en el trabajo módulo 2 Subtemas: comunicación, la motivación y la	satisfacción, técnicas efectivas, aumento en la productividad etc. Capacitación 2 Día: 15/11/2019 y 22/11/2019 Público: 21 personas Horario: 3:00 pm Duración: 1 hora Tema a impartir: Servicio de calidad al cliente módulo 2 Subtemas: satisfacción del cliente, estrategias de servicio, evaluación del servicio, momentos de verdad etc.
---	---	--

Fuente: aporte propositivo, abril 2018.

vi. Control

Los controles que se implementaran para medir la efectividad de la táctica son:

- Resultado mayor o igual a 85 en la boleta de percepciones y expectativas del servicio respecto a los criterios “bueno” o “muy bueno”.
- Incremento en la cantidad de pacientes nuevos en la consulta externa.

vii. Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción que corresponde a la estrategia “Desarrollo de habilidades técnicas, sociales y personales de los colaboradores por medio de capacitaciones y seminarios motivacionales”, en este plan se definen las actividades a realizar, los responsables, el periodo de tiempo y el costo. (Véase cuadro 36)

3.3.3.6 Estrategia 6: Comunicación externa para promulgar la promesa de servicio correcta

Actualmente, el 73% de los clientes externos que visitan la Unidad fueron impulsados por la comunicación de boca en boca, esto se debe a que la organización no cuenta con estrategias de comunicación eficientes. La mayoría de ellos considera que transmitir los servicios que se ofrecen en la Unidad Nacional de Oftalmología a través de la radio y televisión, causará un impacto relevante en el crecimiento de pacientes nuevos. Por lo tanto se propone desarrollar tácticas que permitan dar a conocer los servicios que ofrece la institución, los horarios, precios entre otros datos relevantes.

Cuadro 36
Plan de acción para la implementación del plan de capacitación y seminarios motivacionales

Empresa: Unidad Nacional de Oftalmología					Fecha: año 2019			
Nombre del plan: Desarrollar las habilidades técnicas, sociales y personales de los colaboradores.								
Area: Financiero - Administrativo			Departamento: RRHH					
Objetivo del plan: Establecer las actividades para implementar el 100% de la propuesta “implementación del plan de capacitación y seminarios motivacionales” a corto y mediano plazo.			Sección: -					
No.	Actividad	Metas	Responsable	Medio de verificación	Tiempo		Resultado	Presupuesto
					Inicio	Final		
1	Presentación de la estrategia a la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología.	Realizar la presentación en una sesión al 100%.	Estudiante	Minuta emitido por la secretaria de la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología	15/01/2019	15/01/2019	Entrega para desarrollo de la estrategia.	Q -
2	Presentación, discusión y aprobación de la estrategia a la Junta Directiva de la Unidad Nacional de Oftalmología.	Aprobación del 100% de la propuesta en una sesión.	Directora de la Unidad	Oficio de aprobación emitido por la Directora de la UNO.	16/01/2019	16/01/2019	Visto bueno de la aprobación de la estrategia.	Q -
3	Organización y contacto con “Talent Factory”	Desarrollar al 100% en 5 meses.	Coordinador de RRHH	Minuta emitido por el coordinador de la RRHH de la Unidad Nacional de Oftalmología.	30/01/2019	01/05/2019	Negociación definida sobre las capacitaciones y talleres motivacionales S.	Q -

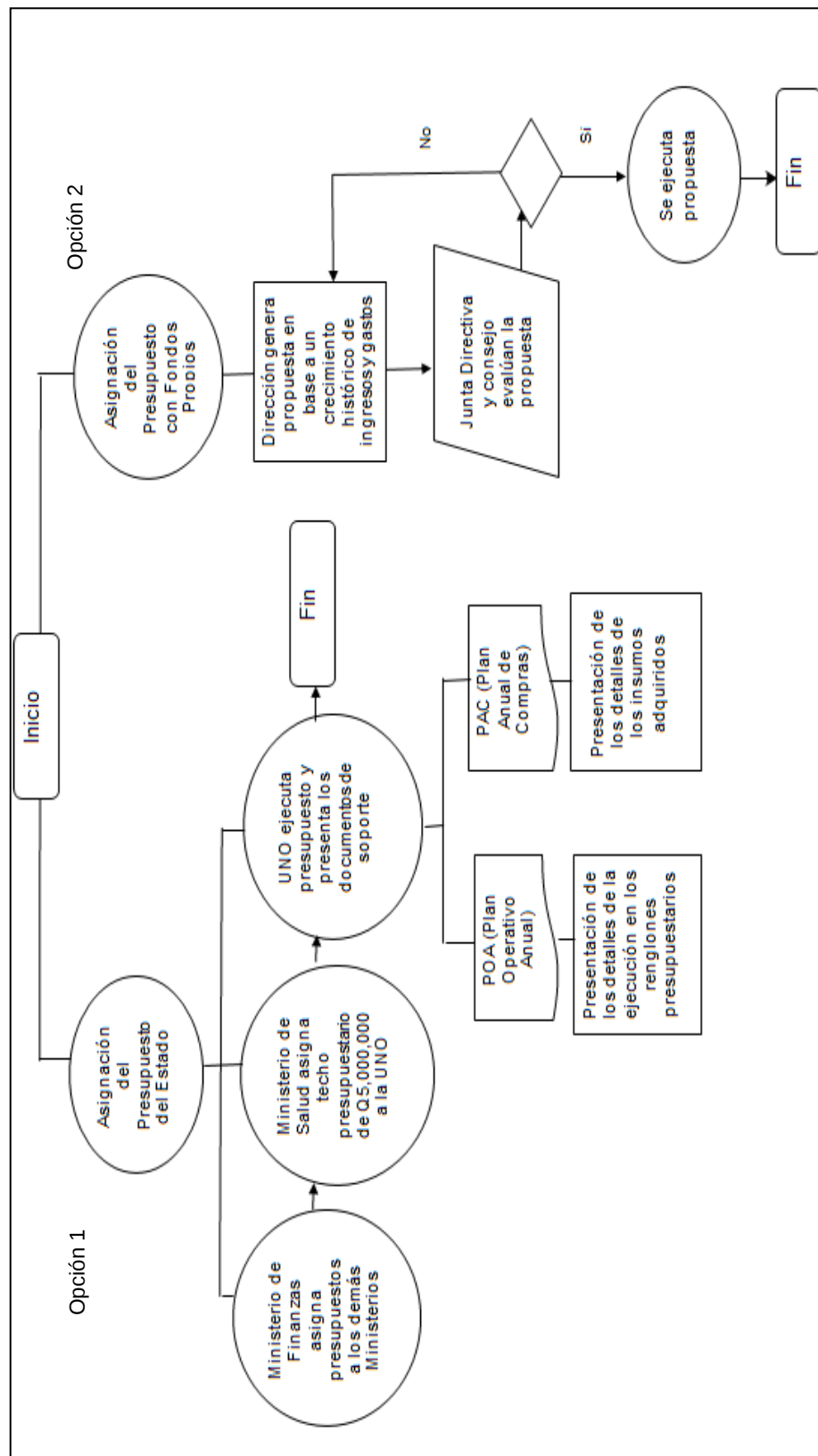
Continúa pág. 130

Continuación

No.	Actividad	Metas	Responsable	Medio de verificación	Tiempo		Resultado	Presupuesto
					Inicio	Final		
4	Desarrollo del taller de motivación.	Transmitir el 100% del contenido de los módulos en 5 meses.	Empresa contratada para brindar el taller.	Reunión con el equipo de colaboradores a participar en la actividad.	12/04/2019	20/09/2018	Colaboradores motivados para desempeñar sus funciones.	Q3,300.00
5	Desarrollo de la capacitación	Transmitir el 100% del contenido de los módulos en 5 meses.	Empresa contratada para brindar la capacitación	Reunión con el equipo de colaboradores a participar en la actividad.	14/06/2019	22/11/2019	Colaboradores capacitados para desempeñar sus funciones.	Q3,550.00
6	Evaluación en línea sobre la actividad	Obtener al 100% retroalimentación sobre la actividad en un día.	Coordinador de RRRH	Documento sobre los resultados y conclusiones establecidas.	06/12/2019	06/12/2019	Informe final dirigido a la Junta Directiva	Q -
7	Evaluar el objetivo de la propuesta	Evaluar al 100% el alcance del objetivo establecido durante 2 días.	Directora de la Unidad y Junta Directiva.	Minuta emitido por la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología.	12/06/2018	14/06/2018	Conclusiones sobre las expectativas y percepciones de los clientes	Q -
8	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado cada 2 meses	Directora de la Unidad y Junta Directiva.	Minuta emitido por la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología.	30/03/2019	14/06/2019	Informe sobre el avance de la estrategia.	Q -
Inversión total en quetzales								
Q 6,850.00								

Fuente: elaboración propia, abril 2018.

Figura 25
Proceso de solicitud de presupuesto en la Unidad Nacional de Oftalmología para desarrollar plan de capacitación y seminarios motivacionales



Fuente: elaboración propia, enero 2018

Las tácticas que se implementaran para desarrollar esta estrategia son:

- Actualización de medios digitales
- Relaciones públicas a través de televisión y radio

i. Objetivos de la estrategia

- Promulgar a partir del primer año el 100% de las actividades y servicios que ofrece la Unidad Nacional de Oftalmología.
- Aumentar en un 20% la cantidad de pacientes nuevos y recurrentes que visitan las instalaciones de la UNO, esto a partir del primer año.

ii. Actualización de medios digitales

Según los comentarios de la Directora, actualmente la página web de la Unidad Nacional de Oftalmología no presenta datos actualizados ni relevantes sobre los acontecimientos de la institución. De igual manera, otros medios digitales como las redes sociales no ofrecen información sobre las diversas áreas o actividades que se desarrollan.

iii. Descripción de la táctica

Debido a la falta de información actualizada, se propone publicar temas oftalmológicos y actividades de la institución en los principales medios digitales utilizados por la UNO. En este sentido se propone incluir lo siguiente:

a. Página Web

Debido a que es un medio utilizado por los usuarios y que actualmente carece de información relevante para atraerlos, se propone agregar una pestaña adicional que se denominará “Conoce más”, la cual permitirá visualizar cada semana información relevante relacionada directamente a las clínicas de la consulta externa, es decir patologías más comunes de cada área, su causa, los síntomas, prevención, tratamientos y links de referencia. Así mismo, dar a conocer el equipo médico que conforma la

organización y publicar datos curiosos o hallazgos importantes ocurridos en el área oftalmológica. Además, incluir un medidor para verificar el número de visitantes. (Véase figura 26)

b. Facebook

Debido a que este es uno de los principales medios interactivos con más auge y que actualmente posee la organización para comunicarse de forma directa y dinámica con los usuarios, se deben realizar publicaciones una vez a la semana e incluir temas relacionados a: (véase figura 27)

- Patologías más comunes de las clínicas de la consulta externa (Segmento Anterior, Glaucoma, Retina, Pediatría, Refracción, Oculoplástica): en este sentido se debe resaltar el tratamiento de las mismas dentro de la UNO.
- Programa VES
- Testimonios
- Datos curiosos
- Jornadas / extensiones
- Información general de la institución de forma dinámica y atractiva (véase figura 28)
- Dar a conocer el equipo médico que conforma la organización resaltando su experiencia en el área y profesionalismo.

Figura 26
Actualización página web

TELÉFONO
(502) 2210-0600

CONOCE MÁS

HOGAROS Y UBICACIONES

PROGRAMAS SOCIALES

POSTGRADO

ESPESIAUCIONES

SERVICIOS

QUIÉNES SOMOS

INICIO

Algunas de las patologías más comunes de nuestras clínicas

- [Segmento anterior](#)
- [Glaucoma](#)
- [Retina](#)
- [Pediatria](#)
- [Refracción](#)
- [Oculoplástica](#)

Contador de visitas
001512

Chalazion

Es una lesión inflamatoria crónica provocada por una obstrucción de los orificios de las glándulas de Meibomio... leer más.

Tratamiento: quirúrgico

Conoce a nuestro equipo

¿Sabías que?

"Glaucoma es la segunda enfermedad de causa de ceguera en USA"

www.glaucoma.org

Fuente: elaboración propia, abril 2018

Figura 27
Actualización de medios digitales

Actualización de medios digitales

Objetivo de la actualización de medios digitales

Publicar constantemente información actualizada sobre las actividades y servicios que ofrece la Unidad Nacional de Oftalmología para construir una imagen favorable de la institución e incrementar la cantidad de pacientes nuevos en la consulta externa.

Temas

Los temas que se recomienda publicar en los medios digitales son aquellos relacionados a:

Temas	Subtemas
Información general de la Unidad Nacional de Oftalmología	Horarios
	Servicios / Innovaciones
	Ubicación
Segmento Anterior	Patologías más comunes (chalazión, orzuelo, blefantis, conjuntivitis bacteriana, conjuntivitis viral, conjuntivitis alérgica, etc.)
Glaucoma	
Retina	• Derivación / causa
Pediatría	• Síntomas
Refracción	• Prevención
Oculoplástica	• Tratamiento
	• Links de referencia
Programa VES	Definición, alcances, objetivo, logros etc.
Testimonios	Resultado de los tratamientos, opinión sobre el servicio recibido, etc.
Datos curiosos	Puntos interesantes relacionadas al área oftalmológica a nivel nacional y mundial.

Fuente: aporte propositivo, abril 2018.

Figura 28
Comunicación Unidad Nacional de Oftalmología

Unidad Nacional de Oftalmología

Servicios

Diagnóstico y procedimientos (OCTS, angiofluorecencia, topografía, paquimetría, USG, biometría y láser).

Cirugía (oculoplástica, segmento anterior, glaucoma, retina y oftalmopediatría).

Consultas (primera evaluación o evaluación anual).

Óptica (asesoramientos, garantía y reparación de aros).

Q 30.00
*Precio de consulta

Servicios	Lunes a viernes
Primeras evaluaciones o evaluaciones anuales	7:00 am - 9:00 am
Reconsultas oftalmológicas	9:00 am - 1:00 pm
Centro de diagnóstico y procedimientos especiales	6:30 am - 1:00 pm
Clinica de trauma ocular	6:00 am - 1:00 pm

 <http://oftalmologiaguatemala.com>  Unidad Nacional de Oftalmología

Fuente: aporte propositivo, abril 2018.

iv. Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto estimado para los gastos indirectos de la implementación de la actualización de medios digitales. (Véase cuadro 37)

Cuadro 37
Presupuesto para la actualización de medios digitales

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Gastos operativos		Q550.00	Q550.00
Total			Q550.00

Fuente: elaboración propia, abril 2018.

Para la solicitud de este presupuesto se utilizarán los fondos propios de la institución. Acorde a la información proporcionada por la persona encargada del departamento de contabilidad el proceso es (véase figura 30):

v. Desarrollar relaciones públicas a través de televisión y radio

La institución carece de estrategias de comunicación en medios masivos que permitan comunicar información relevante sobre la UNO para construir una imagen favorable de la misma, es por ello que se propone utilizar relaciones públicas para brindar información a través de medios masivos.

vi. Descripción de la táctica

Se aplicará una campaña de relaciones públicas para promover y mejorar la imagen de la institución debido a que no existe un plan de promoción y comunicación. La coordinación de esta campaña será dirigida por la coordinadora de marketing y Relaciones Públicas, este puesto no se encuentra incluido en el organigrama funcional de la institución debido a que este no se ha actualizado oficialmente desde su fundación, sin embargo sí tiene participación dentro de las actividades de la Unidad Nacional de Oftalmología.

Actualmente, la Unidad realiza cuatro jornadas de cirugías de cataratas por año en los municipios de Soloma, Sololá, Uspantán y Joyabaj, sin embargo no se tienen estrategias definidas para la comunicación de este tipo de actividades.

Acorde a los resultados del capítulo anterior el 42% considera que el medio de comunicación efectivo para dar a conocer la Unidad es la televisión y el 23% opinó que es la radio, a los pacientes que respondieron las opciones anteriores posterior a sus respuesta se les cuestionó cuales podrían ser las emisoras / canales adecuados para este fin, a lo cual se obtuvieron los resultados siguientes:

a. Radio

Se propondrá una entrevista matutina para dar a conocer las funciones e innovaciones de la institución, con énfasis en el profesionalismo del personal, equipo quirúrgico, testimonios satisfactorios de pacientes actuales, proceso de entrega de servicios y el precio de los servicios. Las emisoras seleccionadas por ser mencionada por los pacientes, tener la capacidad de ser sintonizadas en todas las regiones de Guatemala y por su compromiso social son:

- Emisoras Unidas
- Sonora
- Cultural
- Estrella
- Radio María

b. Televisión

En este medio de comunicación se invitará a los principales canales nacionales para realizar una entrevista o reportaje y en esta dar a conocer las funciones e innovaciones de la institución, con énfasis en el profesionalismo del personal, equipo quirúrgico, testimonios satisfactorios de

pacientes actuales, proceso de entrega de servicios y el precio de los servicios, transmitido en los noticieros.

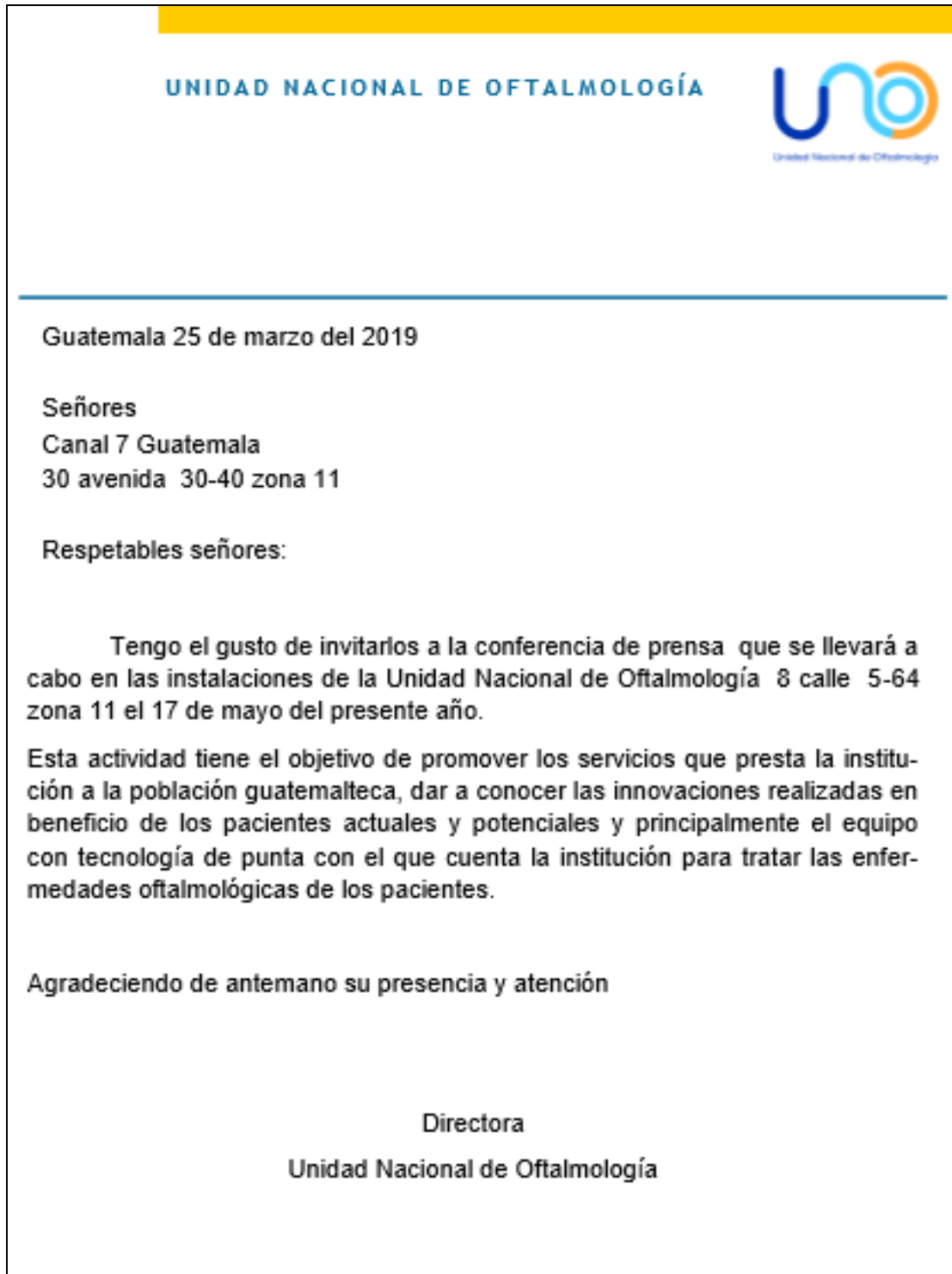
Según los comentarios de los pacientes encuestados, los noticieros son los programas más sintonizados por ellos, debido a esto se consideran las siguientes opciones.

Los canales seleccionados son

- Canal 3 (Telediario)
- Canal 7 (Noti 7)
- TN23 (Noticias TN23)
- Guatevisión (Noticiero Guatevisión)

Esta actividad se realizará dos veces en el año, una el 17 de mayo y otra el 30 de noviembre del 2019.

Figura 29
Carta de acercamiento a medios de comunicación



Fuente: aporte propositivo, abril 2018.

vii. Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto que incluye los gastos indirectos para desarrollar las relaciones públicas a través de televisión y radio. (Véase cuadro 38)

Cuadro 38
Presupuesto para la implementación de relaciones públicas a través de la radio y televisión

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Insumos operativos		Q1,000.00	Q1,000.00
Coffe break		Q 2,000.00	Q 2,000.00
Total			Q3,000.00

Fuente: elaboración propia, abril 2018.

Para la solicitud de este presupuesto se utilizarán los fondos propios de la institución. Acorde a la información proporcionada por la persona encargada del departamento de contabilidad el proceso es (véase figura 30):

viii. Control

Los controles que se implementaran para medir la efectividad de la táctica son:

- Aumento en la satisfacción del cliente evidenciado por los resultados en la boleta de captación y percepción del servicio en el criterio “bueno” y “muy bueno”.
- Incremento en la cantidad de pacientes nuevos en la consulta externa evidenciado los registros en el sistema.
- Número de visitas en la página web, visualizado a través del medidor digital.

- Número de reacciones / likes en redes sociales para medir el impacto de la información.

ix. Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación de la estrategia “comunicación externa para promulgar la promesa de servicio correcta”, en este plan se definen las actividades a realizar, los responsables, el periodo de tiempo y el costo. (Véase cuadro 39)

Cuadro 39
Plan de acción para la comunicación externa de la promesa de servicio

Empresa: Unidad Nacional de Oftalmología					Fecha: año 2019	
Nombre del plan: Desarrollar un plan eficiente y confiable de comunicación externa para promulgar la promesa de servicio correcto.						
Área: Financiero - Administrativo			Departamento: Marketing		Sección: -	
Objetivo del plan: Establecer las actividades para implementar el 100% de la propuesta “comunicación externa de la promesa de servicio “a corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Metas	Responsable	Medio de verificación	Tiempo InicioFinal	Resultado Presupuesto
1	Presentación de la estrategia a la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología.	Realizar la presentación en una sesión al 100%.	Estudiante	Minuta emitido por la secretaria de la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología	15/01/201915/01/2019	Entrega para desarrollo de la estrategia. Q -
2	Presentación, discusión y aprobación de la estrategia a la Junta Directiva de la Unidad Nacional de Oftalmología	Aprobación del 100% de la propuesta en una sesión.	Directora de la Unidad	Oficio de aprobación emitido por la Directora de la UNO.	16/01/201916/01/2019	Visto bueno de la aprobación de la estrategia. Q -
3	Actualizar medios digitales publicando las innovaciones de la organización.	Realizar al 100% la actividad en 10 meses.	Coordinador de marketing	Oficio de aprobación emitido por la coordinación de marketing.	8/02/201913/12/2019	Publicaciones constantes en medios digitales Q500.00

Continúa pág. 144

Continuación

No.	Actividad	Metas	Responsable	Medio de verificación	Tiempo		Resultado	Presupuesto
					Inicio	Final		
4	Enviar invitaciones a los principales canales y emisoras nacionales.	Confirmar en un día al 100% de los invitados.	Coordinador de marketing y Directora de la Unidad	Notificación con respuesta de los invitados.	25/03/2019	25/03/2019	Asistencia de los medios invitados.	Q -
5	Organizar los preparativos para recibir a los medios de comunicación.	Realizar al 100% la actividad en 6 meses.	Coordinador de marketing y Directora de la Unidad	Informe sobre los gastos incurridos.	17/04/2019	30/10/2019	Condiciones agradables para recibir a los invitados.	Q3,000.00
6	Desarrollo de la presentación	Transmitir el 100% de la información en 6 meses.	Directora de la Unidad	Oficio de aprobación emitido por la Directora de la UNO.	17/05/2019	30/11/2019	Invitados informados sobre las innovaciones de la UNO.	Q50.00
7	Evaluación de la actividad.	Evaluar al 100% la funcionalidad de la estrategia en 6 meses.	Coordinador de marketing	Documento sobre los resultados y conclusiones establecidas.	17/05/2019	30/11/2019	Informe final dirigido a la Junta Directiva	Q -
8	Evaluar el objetivo de la propuesta	Evaluar al 100% el alcance del objetivo establecido durante 2 días.	Directora de la Unidad y Junta Directiva.	Minuta emitido por la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología.	12/06/2018	14/06/2018	Conclusiones sobre las expectativas y percepciones de los clientes	Q -

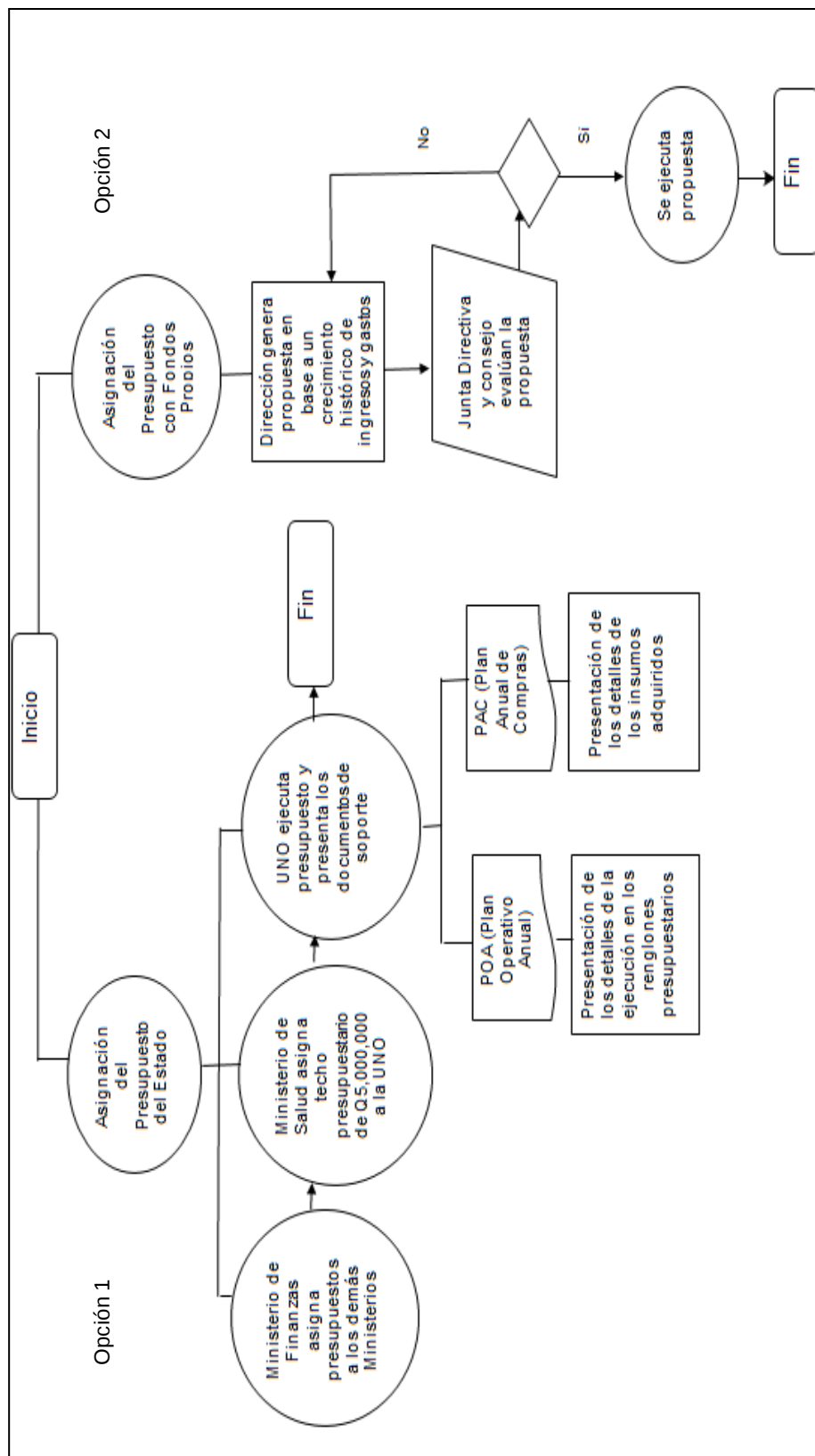
Continuación

No.	Actividad	Metas	Responsable	Medio de verificación	Tiempo		Resultado	Presupuesto
					Inicio	Inicio		
9	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado cada 2 meses	Directora de la Unidad y Junta Directiva.	Minuta emitido por la Directora de la Unidad Nacional de Oftalmología.	30/03/2019	14/06/2019	Informe sobre el avance de la estrategia.	Q -
Inversión total en quetzales								
								Q 3,550.00

Fuente: elaboración propia, abril 2018

Figura 30

Proceso de solicitud de presupuesto en la Unidad Nacional de Oftalmología para actualización de medios digitales y la implementación de relaciones públicas a través de la radio y televisión



Fuente: elaboración propia, enero 2018

Cuadro 40 Presupuesto general

No.	Estrategia para cerrar brecha	Táctica para cumplir la estrategia	Beneficios	Costo
1	Conocimiento de las expectativas y percepciones del cliente para proveer un servicio de calidad.	Implementación de la boleta de captación y percepción del servicio	• Alto nivel de satisfacción • Comunicación de boca en boca favorable • Diseño eficiente de estrategias	Q 614.40
2	Recuperación del servicio a través del estímulo de quejas	Integración del espacio de servicio al cliente.	• Valorización del paciente • Aumento de la probabilidad de visitas • Fidelidad de los pacientes	Q 97,050.00
3	Rediseño de la evidencia física para proporcionar un espacio agradable para pacientes y empleados.	Mejora de los elementos internos y externos de la evidencia física.	• Mayor eficiencia y productividad de los empleados • Motivación • Nuevas oportunidades de negocio	Q 500,050.00
4	Mejora del diseño y ambiente de servicio al conocer los roles de cada individuo y recursos.	Creación de un plano de servicios.	• Excelencia operativa • Disminución del uso de recursos para realizar las mismas actividades. • Rapidez de los procesos • Aumento de la productividad de los procesos • Comunicación eficiente	Q1,152.00
5	Desarrollo de habilidades técnicas, sociales y personales de los colaboradores por medio de capacitaciones y seminarios motivacionales.	Implementación de un plan de capacitación y seminarios motivacionales.	• Personal competitivo • Formación de líderes • Personal motivado • Logro de las metas organizacionales y personales • Mejora del desempeño de los empleados • Aumento de productividad y calidad de trabajo	Q 6,850.00
6	Comunicación externa eficiente y confiable para promulgar la promesa de servicio correcta.	Actualización de medios digitales Desarrollo de relaciones públicas a través de televisión y radio	• Atracción de nuevos pacientes • Mejor prestigio • Incremento de ingresos • Mejorar el impacto y conciencia de la institución • Nuevas oportunidades de negocio	Q 3,550.00
Total				Q 609,266.4

Fuente: elaboración propia, abril 2018

CONCLUSIONES

1. La Unidad Nacional de Oftalmología evidencia un estancamiento en la asistencia de pacientes en la consulta externa, debido a que carece de políticas y estrategias enfocadas a la satisfacción de los pacientes.
2. La institución no se realizan investigaciones para identificar las debilidades en los procesos y desarrollar estrategias de servicio al cliente, lo que ocasiona que no se alcancen las metas de la organización.
3. La UNO no se implementan sistemas de control por medio de revisiones constantes en planes de acción que midan el desempeño de los trabajadores, lo que está ocasionando falta de calidad en la entrega del servicio.
4. El personal administrativo no se ha interesado en conocer las expectativas y percepción de los usuarios, por lo tanto desconocen cuando un paciente está satisfecho con la atención recibida.
5. El centro docente de referencia no emprende medidas correctivas para las fallas en el servicio que surgen y afectan drásticamente el incremento de pacientes nuevos, debido a que desconocen qué hacer o a quién acudir al momento de tener una queja o insatisfacción.
6. Los clientes externos se sienten insatisfechos con la infraestructura, mobiliario y equipo de la sala de espera y parqueo, ya que estos son inadecuados e insuficientes para la cantidad de clientes internos y externos que visitan la institución.
7. No existe un instrumento que permita visualizar el proceso de entrega del servicio para los empleados y pacientes, generando confusión sobre el

desarrollo del mismo, afectando negativamente el mantener un control en la entregar de un servicio de calidad.

8. Los colaboradores no reciben capacitaciones constantes que les permita incrementar sus conocimientos, habilidades y aptitudes para brindar la atención adecuada a los pacientes y contribuir a su retención. De igual manera, no asisten a seminarios motivacionales que los impulse a mantener una actitud positiva para alcanzar las metas organizacionales y personales.
9. El principal medio de promoción es la comunicación de boca en boca, esto se debe a que la institución no cuenta con estrategias de comunicación eficientes. Este hecho repercute en la veracidad de la información transmitida, el impacto y cobertura de la misma.

RECOMENDACIONES

1. Promover políticas y estrategias enfocadas a la satisfacción de los pacientes para asegurar la continuidad de los clientes externos actuales en la organización e incentivar la visita de pacientes nuevos.
2. Aplicar estrategias de servicio al cliente por medio del modelo de brechas para incrementar la asistencia de pacientes nuevos en la consulta externa y generar confianza en la entregar de un servicio de calidad.
3. Desarrollar un sistema de controles por medio de revisiones constantes de las estrategias propuestas que midan el desempeño de los trabajadores.
4. Implementar la boleta de captación y percepción del servicio que permita recopilar información sobre las opiniones de los pacientes respecto al servicio recibido para determinar y establecer estrategias que permitan innovar los procesos de servicio de la organización y disminuir el riesgo de deserción de los usuarios al no cumplir con sus expectativas.
5. Integrar una Unidad de servicio al cliente en la organización que genere confianza y credibilidad para que los pacientes puedan presentar una queja, inconformidad o cualquier inquietud y de esta manera resolverlas asegurando un servicio de calidad.
6. Mejorar los elementos internos y externos de la sala de espera y parqueo de la Unidad Nacional de Oftalmología que permita a los clientes internos y externos de la organización sentirse cómodos y seguros. De igual manera, generar confianza a través de señales tangibles exteriores e interiores para evaluar el servicio,

7. Comunicar a los clientes internos y externos un plano de servicios través de un trifoliar para los pacientes de la UNO y un mapa de servicio para los colaboradores que muestre de forma clara, visual y dinámica la información, de tal manera que exista un instrumento que presente el proceso de entrega de servicio para desempeñarlo ordenadamente.
8. Promover el desarrollo cognitivo de los clientes internos a través de un plan de capacitación y seminarios motivacionales para brindar la atención adecuada a los pacientes de la institución y contribuir con su retención, demostrando amabilidad, atención personalizada, profesionalismo y experiencia.
9. Establecer un plan de comunicación a través del marketing interactivo y relaciones públicas para compartir información sobre la Unidad Nacional de Oftalmología con la finalidad de construir una imagen positiva sobre la entrega de servicio y el desempeño de los colaboradores.

Bibliografía

1. Bueso, E. (2017). Las sociedades mixtas: Régimen Jurídico y Situación Actual (Primera ed.) España: Asociación española de gestores públicos de vivienda y suelo
2. Fischer, L., & Espejo J (2011). Mercadotecnia (Cuarta ed.). México: McGrawHill
3. Kotler, P., & Armstrong ,G (2013). Fundamentos de Marketing (Decimoprimera ed.). México: Pearson Education
4. Kotler, P., & Keller, K (2012). Dirección de Marketing (Decimocuarta ed.). México: Pearson Education
5. Lovelock, C., & Wirtz, J (2011). Services Marketing People, Technology, Strategy (Séptima ed). USA : Pearson Education
6. Molinari, C (2006). Marketing agropecuario (Primera ed). Argentina: Thomson Learning
7. Piloña, G. (2011). Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo (Octava ed.). Guatemala: GP Editores
8. Sanchez, G., & Ángeles, M (2003). Tesis Profesional (Primera ed.). México: Universidad Nacional Autónoma de México

9. Sande, J. (2012). Economía de la empresa. Recuperado de <http://www.josesande.com/2016/06/13/libro-de-texto-economia-de-la-empresa-lomce/amp/>
10. Tirado, D (2013). Fundamentos de marketing (Primera ed.). México: Universitat Jaume I
11. Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D (2009). Marketing de Servicios (Quinta ed.). México: McGraw-Hill

E-grafía

12. Abogados-Leyes. (2010-2015). Abogados y Leyes. Obtenido de <http://www.abogados-leyes.com/desfalco.html>
13. Machicado, J. (2019). Apuntes Jurídicos en la web. Obtenido de <https://jorgemachicado.blogspot.com/>
14. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. (2013-2017). MSPAS. Obtenido de <https://www.mspas.gob.gt/>
15. Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República. (2017). SBS. Obtenido de <http://www.sbs.gob.gt/>
16. Unidad Nacional de Oftalmología Guatemala. (2018). UNO Unidad Nacional de Oftalmología. Obtenido de <http://oftalmologiaguatemala.com/>

ANEXOS

Anexo 1

Boleta de encuesta a usuarios

Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas Encuesta a usuarios		f. Más de un año ☐ g. Otro ☐ Especifique _____
Encuesta a usuarios		
Objetivo: Recopilar información de campo para establecer conclusiones que apoyen las estrategias a proponer y resolver la problemática actual.		
Lugar de residencia		
Ciudad capital ☐		
Zona _____ ☐		
Antigua Guatemala ☐		
Chiquimula ☐		
Otro ☐		
Especifique _____		
Edad		
Menor de 18 años ☐		
19 años – 25 años ☐		
26 años – 35 años ☐		
Mayor a 36 años ☐		
Sexo		
F ☐ M ☐		
Salario que devenga		
Menos de Q2,500.00 ☐		
Q2,500.00 – Q3,500.00 ☐		
Q3,500.00 – Q5,000.00 ☐		
Más de Q5,000.00 ☐		
Hábitos de uso del servicio		
Tiempo de asistir a la unidad		
a. Primer día ☐		
b. Una semana ☐		
c. Un mes ☐		
d. 3 meses ☐		
e. Un año ☐		
Servicios que utiliza con mayor frecuencia a. Clínica general ☐ b. Clínica de glaucoma ☐ c. Clínica de retina ☐ d. Clínica de pediatría ☐ e. Otro ☐ Especifique _____		
Frecuencia de citas a. Una vez al mes ☐ b. Una vez cada 3 meses ☐ c. Una vez cada 6 meses ☐ d. Otro ☐ Especifique _____		
Inversión monetaria por cita a. Menos de Q100.00 ☐ b. Entre Q100.00 – Q500.00 ☐ c. Más de Q500.00 ☐ d. Otro ☐ Especifique _____		
Razón de asistencia a. Ubicación ☐ b. Precio ☐ c. Atención al cliente ☐ d. Equipo quirúrgico ☐ e. Otros ☐ Especifique _____		
Captación de percepciones y expectativas del servicio. 1. ¿La institución se ha interesado por conocer sus percepciones y expectativas del servicio? Sí ☐ No ☐		

Fuente: elaboración propia, febrero 2018.

Si la respuesta es afirmativa pasar a la pregunta 2, de lo contrario pasar a la pregunta 4.

2. ¿Qué medio utilizaron para conocer sus percepciones y expectativas del servicio?
- a. Cuestionario ☐
 - b. Plataforma virtual ☐
 - c. Buzón físico ☐
 - d. Encuesta ☐
 - e. Otros ☐
- Especifique _____

3. Posterior a la información proporcionada, ¿Observó algunas mejoras acorde a su opinión?
- Sí ☐ No ☐

Si la respuesta es negativa pasar a la pregunta 4, de lo contrario pasar a la pregunta 5.

4. ¿Le gustaría que la Unidad tomará en cuenta sus expectativas y percepciones del servicio?
- Sí ☐ No ☐
- ¿Por qué?
5. ¿A través de qué instrumento considera que es importante que la institución capte la información sobre las expectativas y percepciones de los usuarios sobre el servicio?
- a. Físico (cuestionario, guía de entrevista etc) ☐
 - b. Electrónico (página web, email etc) ☐

Recuperación del servicio a través del estímulo de quejas

6. ¿La institución le ha brindado algún medio por el cuál pueda expresar una inquietud o insatisfacción?
- Sí ☐ No ☐

Si la respuesta es negativa continuar con la pregunta 7, de lo contrario pasar a la pregunta 8.

7. ¿Por qué considera que la institución no ha mostrado interés por conocer las quejas de los usuarios?
- a. Falta de tiempo ☐
 - b. Falta de personal ☐
 - c. Otros ☐
- Especifique _____

8. ¿A través de qué medios, ha podido presentar sus inquietudes?
- a. Buzón de quejas ☐
 - b. Página Web ☐
 - c. Libro de quejas ☐
 - d. Comunicación directa con los empleados ☐
 - e. Otros ☐
- Especifique _____

9. Posterior a la información compartida sobre sus inquietudes, ¿Observó algunas mejoras acorde a su opinión?
- Sí ☐ No ☐
- ¿Por qué?

Si la respuesta es sí pasara la pregunta 10 de lo contrario pasar a la pregunta 11.

Fuente: elaboración propia, febrero 2018.

10. ¿En cuánto tiempo observó algún cambio acorde a su inquietud?

- a. Menos de 1 mes ☐
 - b. 1 mes ☐
 - c. Más de un mes ☐
 - d. Otros ☐
- Especifique _____

11. ¿Qué medios considera efectivos para presentar alguna queja o inquietud?

- a. Buzón de quejas ☐
 - b. Página Web ☐
 - c. Libro de quejas ☐
 - d. Comunicación directa con los empleados ☐
 - e. Otros ☐
- Especifique _____

12. ¿Por qué medio le gustaría que la Unidad le dé a conocer las mejoras implementadas como consecuencia de sus comentarios?

- a. Volante ☐
 - b. Carteles ☐
 - c. Afiches ☐
 - d. Otros ☐
- Especifique _____

Diseño, estándares y evidencia física de servicio.

13. ¿La institución le ha mostrado el proceso de la entrega del servicio?

Sí ☐ No ☐

Si la respuesta es afirmativa continuar con la pregunta 14, de lo contrario pasar a la pregunta 16.

14. ¿A través de que medio se le informó sobre la entrega del servicio?

- a. Programa ☐
 - b. Trifoliar ☐
 - c. Esquema ☐
 - d. Mapa ☐
 - e. Otros ☐
- Especifique _____

15. ¿Dicha herramienta, fue efectiva para conocer el proceso de la entrega del servicio en la Unidad?

Sí ☐ No ☐ ¿Por qué?

16. ¿Le gustaría que la institución le brindara información sobre cómo debe de prestarse el servicio?

Sí ☐ No ☐ ¿Porque?

17. ¿A través de que medio le gustaría conocer el proceso de la entrega del servicio?

- a. Programa ☐
 - b. Trifoliar ☐
 - c. Esquema ☐
 - d. Mapa ☐
 - e. Otros ☐
- Especifique _____

Fuente: elaboración propia, febrero 2018.

18. ¿Cómo calificaría cada uno de los siguientes aspectos?

Aspecto	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	¿Porque?
Mobiliario y equipo					
Decoración					
Iluminación					
Distribución de espacios					
Accesos a clínicas					
Señalizaciones					
Parqueo					
Limpieza					
Accesos					

Plan de capacitación de servicio al cliente

19. ¿Considera que los colaboradores están capacitados para desempeñar sus funciones?
Sí ☐ No ☐ ¿Por qué?

20. Cómo calificaría cada uno de los siguientes aspectos en los colaboradores de la Unidad.

Aspecto	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	¿Porque?
Eficiencia y eficacia					
cortesía					
Empatía					
Profesionalismo					
Valores éticos					
Experiencia					

21. ¿Considera que es importante capacitar a los empleados sobre servicio al cliente y

sobre algunos aspectos técnicos?
Sí ☐ No ☐ ¿Porque?

Mejora de la imagen de la institución.

22. ¿Por qué medio de comunicación se enteró sobre la Unidad Nacional de Oftalmología?

- a. Volante ☐
 - b. Radio ☐
 - c. Amigos / referencia personal ☐
 - d. Internet ☐
 - e. Otros ☐
- Especifique _____

23. ¿Hubo alguna discrepancia entre la información recibida de la Unidad y el servicio real prestado por la misma?
Sí ☐ No ☐ ¿Cuál?

24. ¿Cuál considera que es el mejor medio para dar a conocer los servicios de la Unidad Nacional de Oftalmología?

- a. Volante ☐
- b. Radio ☐
- c. Amigos / referencia personal ☐
- d. Internet ☐
- e. Otros ☐

Fuente: elaboración propia, febrero 2018

Anexo 2

Boleta de encuesta a colaboradores

Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas Encuesta a colaboradores		puedan expresar una inquietud o insatisfacción? Sí ☐ No ☐
Encuesta a colaboradores		
Objetivo: Recopilar información de campo para establecer conclusiones que apoyen las estrategias a proponer y resolver la problemática actual.		Si la respuesta es afirmativa continuar con la pregunta 2, de lo contrario pasara la pregunta 5.
Puesto Coordinador (a) ☐ Secretaria ☐ Asistente ☐ Otros: _____ Especifique _____	2. ¿A través de qué medios, los usuarios pueden dar a conocer sus inquietudes? a. Buzón de quejas ☐ b. Página Web ☐ c. Libro de quejas ☐ d. Comunicación directa con los empleados ☐ e. Otros ☐ Especifique _____	
Años de servicio Menos de 1 año ☐ 1 año – 2 años ☐ 3 años – 5 años ☐ Más de 5 años ☐	3. ¿De qué manera se administra la información obtenida sobre las quejas y/o inquietudes de los usuarios? a. Reuniones ☐ b. Reportes / informes ☐ c. Estadísticas ☐ d. Otros ☐ Especifique _____	
Edad Menor a 25 años ☐ 26 años – 35 años ☐ 36 años – 45 años ☐ Mayor a 45 años ☐	4. ¿Ha recibido alguna directriz sobre cómo manejar y resolver una inquietud o queja de un paciente? Sí ☐ No ☐	
Sexo F ☐ M ☐	5. ¿Qué medios considera efectivos para conocer las opiniones de los usuarios? a. Buzón de quejas ☐ b. Página Web ☐ c. Libro de quejas ☐ d. Comunicación directa con los empleados ☐ e. Otros ☐ Especifique _____	
Salario mensual Menos de Q2,500.00 ☐ Q2,500.00 – Q3,500.00 ☐ Q3,500.00 – Q5,000.00 ☐ Más de Q5,000.00 ☐	Diseño, estándares y evidencia física del servicio 6. ¿Se le ha brindado alguna herramienta que muestre cómo debe de entregar el servicio? Sí ☐ No ☐	
Escolaridad Ninguna ☐ Nivel medio ☐ Diversificado ☐ Universitario ☐		
Recuperación del servicio 1. ¿La institución ha brindado a los usuarios algún medio por el cuál		

Fuente: elaboración propia, febrero 2018.

Si la respuesta es afirmativa continuar con la pregunta 7, de lo contrario pasar a la pregunta 9.

7. ¿A través de que herramienta se le informó sobre la entrega del servicio?

a. Manual ☐

b. Descriptor ☐

c. Esquema ☐

d. Otros ☐

Especifique _____

8. ¿Dicha herramienta, fue efectiva para conocer el proceso de la entrega del servicio?

Sí ☐ No ☐ ¿Por qué?

Si la respuesta es no pasar a la pregunta 9 de lo contrario pasar a la pregunta 10.

9. ¿Qué medio considera ser el más efectivo para dar a conocer el proceso de entrega del servicio?

a. Mapa ☐

b. Esquema ☐

c. Video ☐

d. Otros ☐

Especifique _____

10. Calificación de los aspectos para prestar un buen servicio.

Aspecto	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	¿Porque?
Mobiliario y equipo					
Decoración					
Iluminación					
Distribución de espacios					
Accesos a clínicas					
Señalizaciones					
Parqueo					
Limpieza					

11. ¿Existen estándares para prestar un buen servicio?

Sí ☐ No ☐

Si la respuesta es sí pasar a la pregunta 12 de lo contrario pasar a la pregunta 13

12. ¿Dónde están expuestos los estándares que se deben cumplir para prestar un buen servicio?

a. Manual ☐

b. Descriptor ☐

c. Esquema ☐

d. Guía ☐

e. Otros ☐

Especifique _____

13. ¿Le gustaría conocer cuáles son los estándares a cumplir para prestar un buen servicio?

Sí ☐ No ☐

Si la respuesta es no pasar a la pregunta 14 de lo contrario acá termina esta sección

14. ¿A través de qué medios considera que sería eficiente dar a conocer los estándares para prestar un buen servicio?

a. Manual ☐

b. Descriptor ☐

c. Esquema ☐

d. Otros ☐

Especifique _____

Plan de capacitación de servicio al cliente

15. ¿Ha recibido alguna capacitación por parte de la Unidad Nacional de Oftalmología?

Sí ☐ No ☐

Si la respuesta es afirmativa continuar con la pregunta 16, de lo contrario pasar a la pregunta 20.

16. ¿Qué temas han sido incluidos en las capacitaciones?

a. Medicina general ☐

b. Oftalmología ☐

c. Servicio al cliente ☐

d. Recursos Humanos ☐

e. Otros ☐

Especifique _____

17. ¿Ha aplicado los conocimientos adquiridos en su diaria labor?

Sí ☐ No ☐ ¿Por qué?

Fuente: elaboración propia, febrero 2018.

18. ¿Con qué frecuencia recibe las capacitaciones?

- a. Una vez a la semana ☐
- b. Una vez al mes ☐
- c. Una vez cada trimestre ☐
- d. Otros

Especifique _____

19. ¿En algún momento se le capacitó sobre qué técnicas utilizar para mejorar el servicio al cliente?

Sí ☐ No ☐

20. ¿Qué capacitaciones considera que le ayudarían a proporcionar un servicio eficiente?

- a. Recursos humanos ☐
- b. Medicina general ☐
- c. Especialidad medica ☐
- d. Servicio al cliente ☐
- e. Otros

Especifique _____

Fuente: elaboración propia, febrero 2018.

Anexo 3
Boleta de entrevista dirigida a la Directora de la Unidad Nacional de
Oftalmología

Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Guía de entrevista

Guía de entrevista

Objetivo: Recopilar información de campo para establecer conclusiones que apoyen las estrategias a proponer y resolver la problemática actual.

Mezcla de marketing

1. De los servicios que conforma la consulta externa ¿Cuál es el más utilizado o el que ha presentado mayor crecimiento?
2. ¿Han realizado algún cambio que promueva la mejora de los servicios proporcionados en la consulta externa?
3. ¿De qué manera establecen los precios para cada uno de los servicios?
4. ¿Existe algún otro establecimiento ligado a la Unidad Nacional de Oftalmología que proporcione los mismos servicios en otras localidades?
5. ¿Considera que la Unidad está ubicada en un punto estratégico del municipio para proporcionar la mayor atención posible?
6. Actualmente, ¿Cómo dan a conocer los servicios de la Unidad Nacional de Oftalmología?

Elementos del servicio

- **Captación de percepciones y expectativas del servicio**

7. ¿Existen estrategias para conocer las expectativas y percepciones del servicio?

Si la respuesta es no continúe con la pregunta 8 de lo contrario proceder con la 9.

8. ¿Por qué no poseen estrategias que permitan conocer las expectativas y percepciones del servicio?

Fuente: elaboración propia, febrero 2018.

9. ¿Qué estrategias y medios utilizan para captar las percepciones de los clientes e identificar así las áreas de oportunidad de la institución?

10. ¿Cómo se administra la información recopilada sobre las expectativas y percepciones de los pacientes?

- **Recuperación del servicio**

11. ¿Poseen estrategias de recuperación del servicio en la Unidad para mitigar alguna inconformidad de los usuarios?

Si la respuesta es no continuar con la pregunta 12 de lo contrario proceder con la 13.

12. ¿Por qué no poseen estrategias de recuperación del servicio en la Unidad?

13. ¿La institución brinda algún medio para que los usuarios depositen sus quejas o inconformidades?

Si la respuesta es no continuar con la pregunta 14 de lo contrario proceder con la 15.

14. ¿Por qué no se ha brindado un medio para que los usuarios depositen sus quejas o inconformidades?

15. ¿Considera que conocer las quejas o inconformidades de los usuarios es importante para tener una retroalimentación del servicio brindado? ¿Por qué?

- **Diseño, estándares y evidencia física del servicio**

16. ¿Cuentan con estrategias para establecer estándares de servicio?

Si la respuesta es no proceder con la pregunta 17 de lo contrario pasar a la 18

17. ¿Por qué no cuentan con estrategias para establecer estándares de servicio?

18. ¿Cuáles son las estrategias de estándares de servicio establecidas?

19. ¿A través de qué medios dan a conocer las estrategias de estándares de servicio?

Fuente: elaboración propia, febrero 2018.

20. ¿Existen flujogramas o algún otro medio que muestre a los empleados y pacientes de la Unidad los pasos para la entrega de todos los servicios existentes?

Si la respuesta es no proceder con la pregunta 21 de lo contrario proceder con la 22.

21. ¿Por qué no existe ningún medio que muestre la forma de entregar un servicio?

22. ¿Dónde se encuentran expuestos los flujogramas o el medio por el cual los empleados y pacientes pueden observar los pasos para la entrega del servicio?

23. ¿Considera que es conveniente mostrar gráficamente o de manera escrita los procesos que se desarrollan en la Unidad? ¿Por qué?

24. ¿Considera que la distribución de los espacios está acorde a las necesidades de los empleados y usuarios?

25. ¿Considera que el mobiliario, equipo e instalaciones satisfacen las necesidades de los empleados y usuarios?

26. ¿Se han hecho evaluaciones para establecer planes de innovación referente a las instalaciones externas e internas de la Unidad?

- **Capacitación de servicio al cliente**

27. ¿Existe algún plan de capacitación hacia los colaboradores?

Si la respuesta es no proceder con la pregunta 28 de lo contrario pasar a la 29

28. ¿Por qué no se ha desarrollado un plan de capacitación hacia los colaboradores?

29. ¿Cuáles son los temas que se incluyen en las capacitaciones?

30. ¿Con que frecuencia se imparten las capacitaciones?

31. ¿Cuáles son las mejoras que han observado como consecuencia de las capacitaciones?

Fuente: elaboración propia, febrero 2018.

32. ¿Considera relevante proporcionar capacitaciones que mejoren el servicio al cliente?

- **Actualización e innovación de medios de comunicación**

33. ¿Actualmente utilizan algún medio publicitario para dar a conocer la existencia y servicios de la Unidad Nacional de Oftalmología?

Si la respuesta es no proceder con la pregunta 34 de lo contrario pasar a la pregunta 35.

34. ¿Por qué no han utilizado algún medio publicitario para dar a conocer la existencia y servicios de la Unidad Nacional de Oftalmología?

35. ¿Considera que han sido eficientes y eficaces los medios de comunicación utilizados? ¿Por qué?

36. En los medios de publicidad que han utilizado para promover la Unidad ¿han utilizado algún lema en particular (precios accesibles, servicios variados, horario flexible, ubicación estratégica)? ¿Por qué?

Fuente: elaboración propia, febrero 2018.

Anexo 4
Descriptor de puesto para la sección de servicio al cliente

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Asistente del departamento de servicio al cliente
Código del puesto:	001
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Servicio al cliente
Le reporta a:	Coordinador de consulta externa
Le reportan:	
Fecha de actualización y/o elaboración:	20-04-2018

2. Propósito / objetivo del puesto

Mantener una comunicación eficiente y eficaz con los pacientes que visitan la Unidad Nacional de Oftalmología para resolver y dar seguimiento a las quejas, inquietudes e inconformidades que se presenten.

3. Tareas del puesto

- Entrega y recepción de la boleta de captación y percepción del servicio para conocer el nivel de satisfacción de los pacientes.
- Verificar que se resuelvan las inquietudes, quejas o inconformidades designadas de los pacientes.
- Recibir las quejas, inconformidades o inquietudes de los pacientes.
- Recibir instrucciones para la correcta entrega del servicio.
- Mantener una comunicación constante con el coordinador de consulta externa.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación
• Segundo año aprobado en la carrera de Administración de empresas o carrera afín (mínimo). • Conocimientos básicos de Microsoft.
Requisitos de experiencia
• 1 años en puestos de servicio al cliente.

Habilidades / Destrezas
• Elaboración y presentación de informes • Proactivo • Liderazgo • Disponibilidad de horario • Dominio del paquete Windows

5. Responsabilidad

Maquinaria / equipo
• Computadora • Papelería y útiles • Impresora
Relaciones con otros
Tiene relación con todos los departamentos de la Unidad Nacional de Oftalmología, especialmente con la consulta externa.
Información confidencial
Resultado de reportes trimestrales

Dinero / valores
Ninguno
Supervisión
Ninguna

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales

Espacio iluminado con luz natural, equipo de computación e impresora.

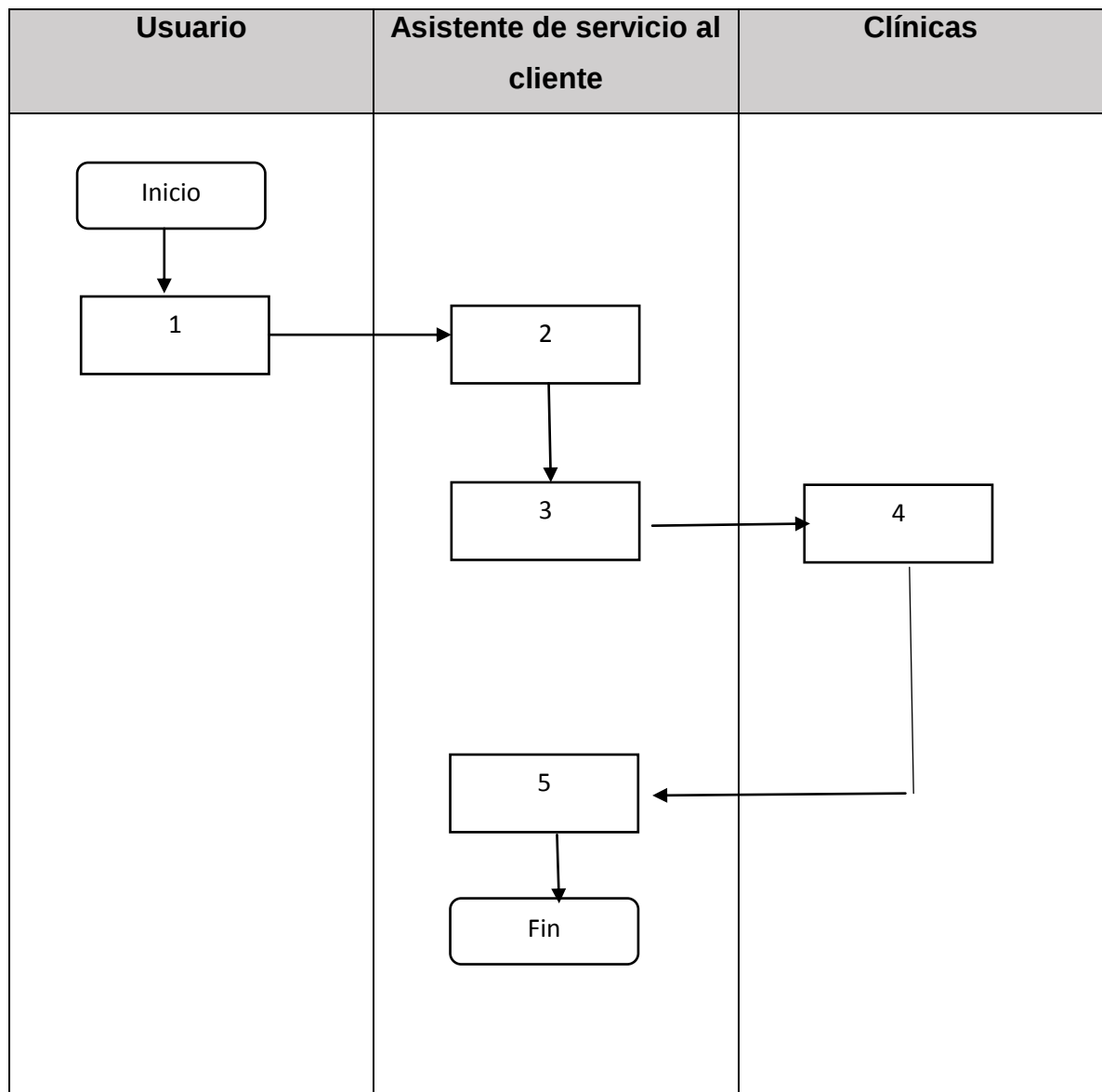
8. Riesgos

Estrés

Anexo 5
Proceso de conflictos de solución inmediata

Nombre del proceso: inquietudes / quejas con solución inmediata		Número: 1/2
Institución: Unidad Nacional de Oftalmología		Fecha: 18/08/2019
Actividad	No.	Responsable
Usuario presenta queja o inconformidad a servicio al cliente.	1	Usuario
Colaborador escucha, analiza y registra queja planteada en la ficha de recepción.	2	Asistente de servicio al cliente
Colaborador acude a la clínica responsable para indagar sobre el problema.	3	Asistente de servicio al cliente
Emite detalles sobre el problema sucedido.	4	Encargado de clínica
Resuelve el problema	5	Asistente de servicio al cliente

Fuente: aporte propositivo, abril 2018

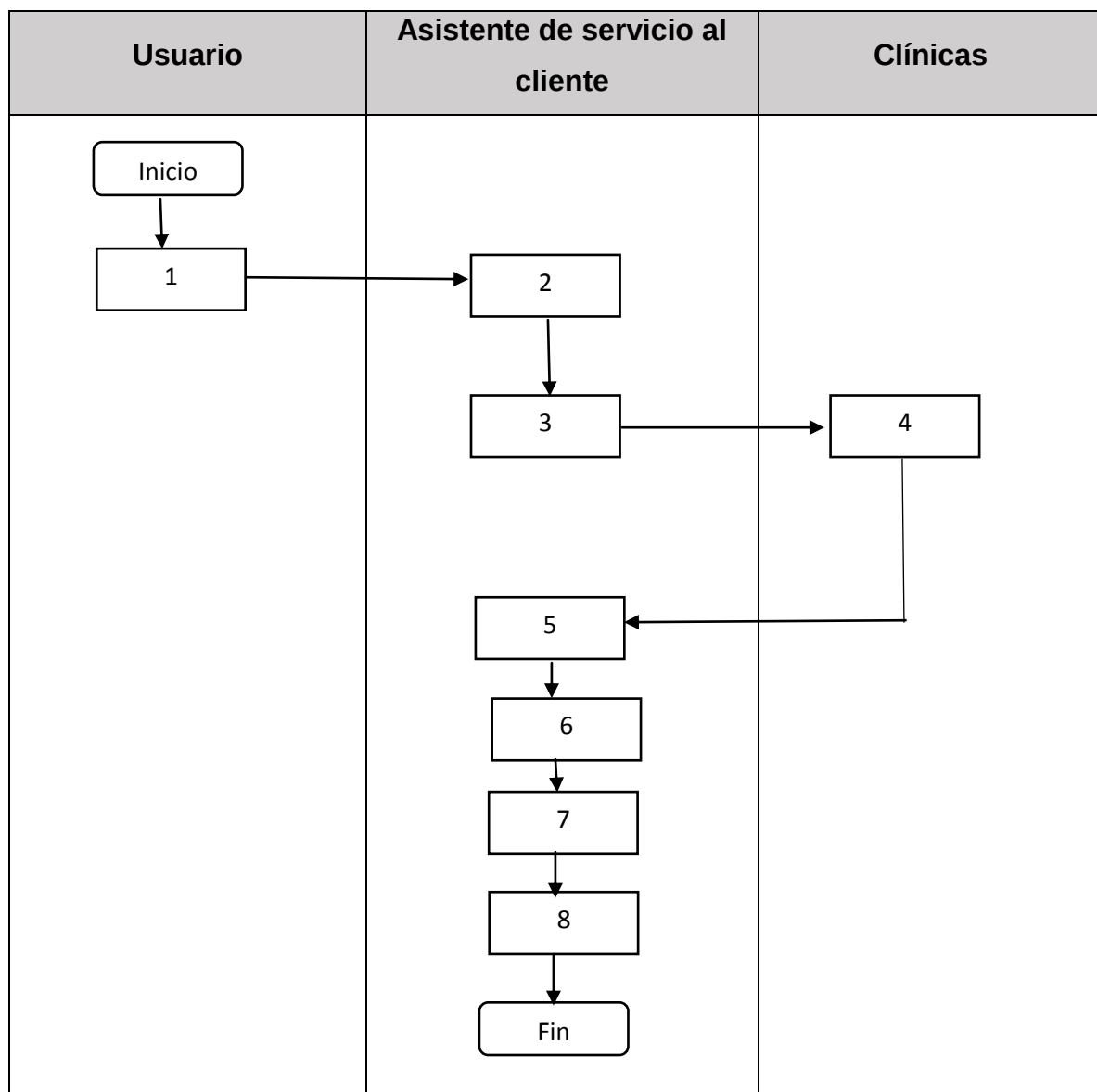


Fuente: aporte propositivo, abril 2018

Anexo 6
Proceso de conflictos con solución a corto / mediano plazo

Nombre del proceso: inquietudes / quejas con solución inmediata		Número: 1/2
Institución: Unidad Nacional de Oftalmología		Fecha: 18/08/2019
Actividad	No.	Responsable
Usuario presenta queja o inconformidad a servicio al cliente.	1	Usuario
Colaborador escucha, analiza y registra queja planteada en la ficha de recepción.	2	Asistente de servicio al cliente
Colaborador acude a la clínica responsable para indagar sobre el problema.	3	Asistente de servicio al cliente
Emite detalles sobre el problema sucedido.	4	Encargado de clínica
Colaborador informa al usuario a través de una llamada telefónica el status de su caso.	5	Asistente de servicio al cliente
Colaborador da seguimiento al caso aperturado.	6	Asistente de servicio al cliente
Colaborador informa al usuario a través de una llamada telefónica el status de su caso.	7	Asistente de servicio al cliente
Resuelve el problema	8	Asistente de servicio al cliente

Fuente: aporte propositivo, abril 2018



Fuente: aporte propositivo, abril 2018

Anexo 7

Cotización del capacitador “Talent Factory”



TALENT FACTORY / NIT: 9813269-S
19 av. 2-78 zona 11, Edificio Distrito
Miraflores, oficina PBX: 2235-5753
servicios@talentfactory.com.gt

Cotización N°002198

Guatemala, jueves 26 de abril de 2018

Empresa: UNIDAD NACIONAL DE OFTALMOLOGIA

NIT: C/F

Dirección: 8ª CALLE 5-64 ZONA 11

Teléfono: 4181-6165

Cantidad	Descripción	Valor U.	Total
1	SERVICIO DE CAPACITACIÓN EN SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE DURACIÓN 4 HORAS	3,550.00	3,550.00
1	SERVICIO DE CAPACITACIÓN PARA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO DURACIÓN 4 HORAS	3,300.00	3,300.00
1	SERVICIO DE CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD INDUSTRIAL DURACIÓN 5-8 HORAS	6,450.00	6,450.00

son: TRECE MIL TRESCIENTOS CON 00/100 GTQ

Total General: Q. 13,300.00

Notas u Observaciones: *No incluye IVA

Fuente: aporte propositivo, abril 2018