

**PROPUESTA PARA MITIGAR LA DESERCIÓN DE LOS PACIENTES EN CALI
DE DENTALPLAN CLÍNICA DE ORTODONCIA Y ODONTOLOGÍA
ESPECIALIZADA**

**PAOLA ANDREA BOCANEGRA
PAOLA ANDREA ROMERO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:
VICTORIA EUGENIA CONCHA**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN
ESTRATÉGICA
CALI, ABRIL**

2011

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	5
ABSTRACT	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 DELIMITACIÓN DEL OBJETIVO	11
1.2 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA	12
2. MARCO TEÓRICO	16
2.1. ¿QUÉ ES SERVICIO?	16
2.1.1. Clasificación de los Servicios por su naturaleza.	17
2.2. NECESIDADES, DESEOS Y EXIGENCIAS DE LOS CLIENTES	18
2.2.1 Valor y satisfacción	18
2.3. HERRAMIENTAS PARA LOGRAR UN MEJOR SERVICIO AL CLIENTE	19
2.3.1. Como atraer clientes	20
2.3.2. Calculo del costo de los clientes perdidos	20
2.3.3. La necesidad de retener a los clientes	20
2.3.3.1. Marketing de relación: La Clave	21
2.4. MODELO DE BRECHAS SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO	22
3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	26
3.1. CERRAR LA BRECHA 2 – NO SELECCIONAR LOS DISEÑOS Y ESTÁNDARES DE SERVICIO CORRECTOS.	26
3.2.1. Descripción	26

	3
3.2.2. Diseño de la Investigación	27
3.2.3. Muestreo y Tamaño de la muestra	28
3.2.4. Análisis de Resultados.	28
3.2.5. Propuesta para cerrar la brecha	32
3.2.5.1. Mejoramiento de procesos	32
3.2.5.2. Enfoque en los momentos de Verdad	35
3.2.5.3. Implementación de un sistema operativo adecuado	35
4. LIMITACIONES	36
5. CONCLUSIONES	37
6. RECOMENDACIONES	38
BIBLIOGRAFÍA	39
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Promedio de pacientes activos vs asistencia (deserción)	10
Tabla 2. Promedio de valor perdido mensual por deserción.	10
Tabla 3. Empleados Dentalplan	14
Tabla 4. Tabla de Momentos de verdad	19
Tabla 5. Modelo Integral de las brechas sobre la calidad del servicio	25

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Flujograma de proceso de Atención.	11
Gráfica 2. Participación por especialidad	15
Gráfica 3. Clasificación de los servicios por la naturaleza del acto del servicio.	17
Gráfica 4. Tabla de Momentos de verdad	19
Gráfica 5. Modelo Integral de las brechas sobre la calidad del servicio	25
Gráfica 6. Diagrama Metodológico.	26
Gráfica 7. Principales razones de insatisfacción encontradas en la encuesta	29
Gráfica 8. Ciclo del servicio de Dentalplan	30

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. RESULTADOS ENTREVISTA EXPLORATORIA	40
Anexo B. ENCUESTA	41
Anexo C. Cálculo de la n.	44

RESUMEN

Muchas empresas no se alarman por la deserción de clientes porque no comprenden la relación causal entre la lealtad del consumidor y ganancias. La deserción es una clara señal del deterioro del valor de una empresa y la aceleración de ésta predice la reducción del flujo de caja, así se reemplacen los clientes que se pierden, puesto que cuesta dinero conseguir nuevos clientes, por esta razón se debe ir a la raíz de la causa con el deseo y la capacidad de aprender y poder identificar prácticas empresariales para mejorar.

Este trabajo busca descubrir estas causas y plasmar en una estrategia la mejor forma de mitigarlo, con el fin de establecer los mecanismos que convierten al análisis de la deserción de clientes en un sistema estratégico permanente, supervisado de cerca por los gerentes de primer nivel que respondan rápidamente a situaciones cambiantes.

Para esto, el proyecto se basa en una metodología de investigación que se divide en dos partes, en una entrevista con preguntas abiertas para tratar de encontrar la brecha entre el cliente y la organización y en una encuesta con preguntas más específicas del proceso interno que viven los clientes dentro de la organización que presta el servicio para detectar donde se presenta esta ruptura de satisfacción y buscar la mejor solución para cerrar la brecha bajo el modelo de Brechas calidad del servicio que propone Zeithaml y Bitner.

Por lo anterior este trabajo cobra la mayor importancia pues desarrolla todo el marco conceptual y de análisis que ayuda a proponer una estrategia que se ajuste a la empresa para mejorar sus procesos internos que implican tiempo de esperas muy largos y un sistema de información de base de datos confiable que ayude a reducir la brecha numero dos *No tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos*.

Palabras claves: deserción, satisfacción, modelo de brechas, procesos internos y Sistemas de información.

ABSTRACT

Many companies do not get alarmed by customers` desertion, because they do not understand the causal relation between profit and consumer loyalty. Desertion is a clear sign of the company`s value declining; its acceleration predicts cash flow reduction, although the lost customers are replaced by new ones. Therefore, the root causes must be analyzed, using the desire and the abilities to learn, on the way to identify better business practices.

This work aims to discover these causes and propose a strategy with the best way to relieve this problem, with the goal to establish mechanisms that could turn the customers` desertion analysis on a permanent strategic system, supervised closely by the first level managers that can rapidly respond to changing situations.

To achieve this, the project is based on a research method which is divided in two parts: an interview with open questions to try to find the breach between the customer and the company; and a survey with more specific questions about the internal process that the customers live on the organization which offers the service, to detect where the satisfaction rupture happens, and find the best solution to close this breach under the “Gap model of service quality” proposed by Zeithmal y Bitner.

This work becomes more important because it develops the entire conceptual and analysis framework which helps to propose a strategy that fits on a company to improve their internal processes, which implies long waiting times and a reliable data based information system that helps to reduce the gap number two: Not having the right service designs and standards.

Key words: desertion, satisfaction, gap model of service quality, intern process y data base software.

INTRODUCCIÓN

La mayor conciencia de la población por mantener una buena higiene y cuidado de sus dientes, es la razón de que cada vez sea más común que se realicen tratamientos de ortodoncia y diseño de sonrisa. El querer verse bien hace que las personas se preocupen de la apariencia estética de sus dientes, lo que pone en evidencia una tendencia que en los últimos años ha ido aumentando en nuestro país.

Con el auge de esta tendencia y con la gran aparición de clínicas especializadas para este fin, las empresas cada vez más, deben buscar estrategias que les ayuden a conservar a sus clientes. Dentalplan (Nombre ficticio que reemplaza el original por temas de confidencialidad) es una de estas empresas dedicadas al servicio del cuidado odontológico que ha venido creciendo a un ritmo acelerado, lo cual ha traído como consecuencia un descontrol en los procesos que a su vez ha causado una significativa pérdida de clientes.

Este proyecto busca encontrar las causas más comunes de deserción e identificar las estrategias de lealtad que permitan mitigar y minimizar el abandono de los clientes.

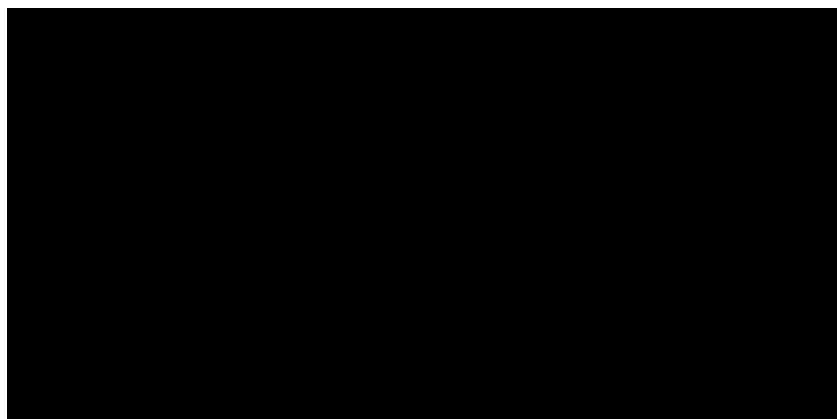
Para abordar este proyecto, inicialmente se realizó el levantamiento de información interna mediante la observación y análisis de sus procesos e identificación de momentos críticos de verdad, posteriormente se capturó la información externa enfocada al cliente por medio de una entrevistas exploratoria y encuestas a profundidad para detectar y analizar de una manera mas confiable las probables causas de la deserción. Finalmente mediante herramientas del comportamiento del consumidor, gestión estratégica del cliente y planeación estratégica poder aminorarlas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentalplan es una clínica que lleva 13 años en el mercado Colombiano y que ha tenido un crecimiento acelerado en los últimos 5 años, logrando la apertura de 12 clínicas de 15 que son en total durante este periodo de tiempo, por consecuencia su base de datos de pacientes se ha visto afectada positivamente de la misma manera logrando un 220% de incremento anual en el número de pacientes, puesto que al cierre del año 2005 contaba con un total de 5.000 pacientes y actualmente cuenta con más de 60.000 pacientes de las diferentes especialidades. Esto ha generado para la clínica retos importantes en la atención oportuna y rápida de los pacientes, sin embargo se ha detectado que conforme han ido creciendo, su nivel de deserción también lo ha hecho, contando actualmente con un 51% de pacientes que abandonan el servicio antes de terminarlo, principalmente en los pacientes de ortodoncia. Teniendo en cuenta que la meta de Dentalplan a corto plazo es el proyectarse a nivel nacional con la apertura de 10 nuevas clínicas, es de vital importancia que se identifiquen y se ataquen los factores que están ocasionando este porcentaje de deserción y es precisamente en esta problemática donde se centra el análisis de este proyecto de grado.

En la tabla 1 se muestran los pacientes activos vs los pacientes que asistieron (deserción) como Promedio mensual del año 2010, teniendo en cuenta los pacientes que asisten por clínica y que los pacientes de ortodoncia tienen que ir una vez al mes mientras dure el tratamiento:

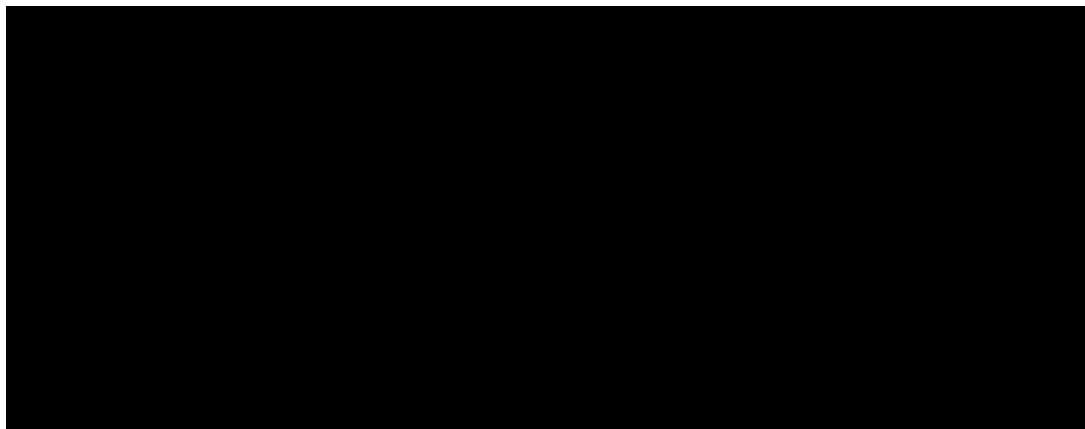
Tabla 1. Promedio de pacientes activos vs asistencia (deserción)

A large black rectangular redaction box covering the content of Table 1.

Fuente: Base de datos de Dentalplan, 2010.

Basados en esta información y teniendo en cuenta la cuota promedio mensual de \$45.000 pesos, se puede sacar el valor que la empresa está dejando de percibir por la ausencia de estos pacientes, esta información se amplía en la Tabla 2. Promedio de valor perdido mensual por deserción.

Tabla 2. Promedio de valor perdido mensual por deserción.

A large black rectangular redaction box covering the content of Table 2.

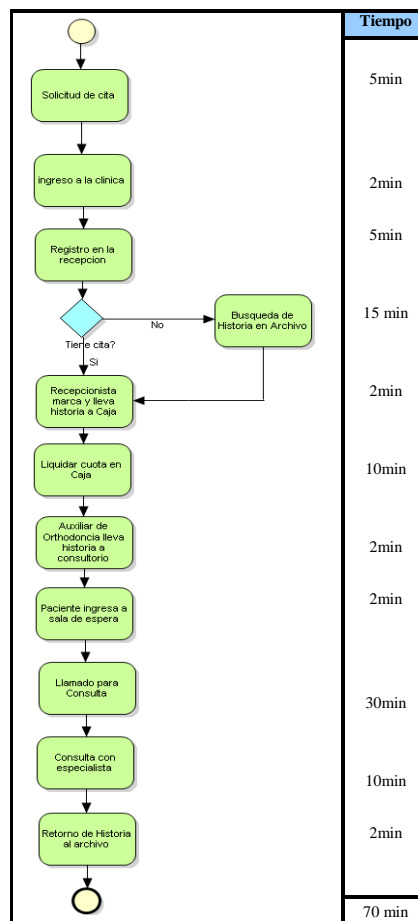
Fuente: Base de datos de Dentalplan, 2010.

Con lo anterior se puede concluir que con un porcentaje promedio de 51% de inasistencia de los pacientes y con valor promedio de \$892.980.000 de pesos de valor perdido, la empresa debe evaluar, investigar e indagar el por qué de este porcentaje tan alto y

posteriormente tomar las acciones respectivas para mitigar el impacto de la deserción de pacientes. Es de aclarar que actualmente este valor que se deja de percibir es compensado con el valor de los inicios que cada vez son mayores por el crecimiento que está teniendo la empresa, pero que también es claro que si no se da una solución pronta a este problema, puede llegar el día en que no haya compensación y que la situación se vuelva insostenible.

Adicionalmente, la empresa cuenta con unos tiempos largos dentro de su proceso de atención al paciente ver grafica 1. La cual se analizara durante el desarrollo del trabajo, con el fin de encontrar posibles reproceso o falta de los mismos que puedan ocasionar factores que ayuden a la deserción.

Gráfica 1. Flujograma de proceso de Atención.



Fuente: Elaboración propia.

VO

Teniendo en cuenta que el objetivo del estudio es determinar las causas de la deserción de los pacientes de Dentalplan y según la información obtenida de la empresa, este trabajo de grado se centrará en los pacientes de Ortodoncia debido a su alto porcentaje de participación en las ventas y al tiempo de recaudo de la cartera, ya que es el servicio que cuenta con el mayor tiempo de tratamiento. Adicionalmente el estudio tendrá como alcance la ciudad de Cali.

1.2 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Dentalplan, es un grupo empresarial con una trayectoria de más de 13 años en el sector de la salud oral, con presencia a través de Clínicas de Ortodoncia Odontología Especializada, Centros de Radiología Oral, Laboratorios Dentales y una Importadora y comercializadora de Insumos y Productos Dentales. Su operación se concentra en las 15 clínicas de Odontología y Ortodoncia que tienen en el suroccidente colombiano, donde han logrado posicionarse como los líderes en la prestación de dicho servicio.

➤ Misión

Dentalplan es una clínica de ortodoncia y odontología especializada cuyo compromiso con los clientes es la excelencia en el servicio con base en parámetros de calidad total y economía; para ello contamos con un equipo de trabajo altamente calificado, buscando constantemente el crecimiento integral de la organización, la satisfacción de los clientes y contribuir al desarrollo de la región.

➤ Visión

En el año 2014 Dentalplan será líder a nivel nacional e internacional en atención y prestación de servicios de salud oral, proporcionando y garantizando bienestar y sonrisas sanas a nuestros clientes.

➤ ***Política de Calidad***

Nuestro compromiso con la comunidad es prestar servicios de salud oral con excelente calidad a precios competitivos , contando con talento humano, proveedores calificados y adecuada infraestructura, en cumplimiento de las normas legales, con el propósito de mejorar continuamente para ser los numero uno.

➤ ***Sedes a nivel nacional de Dentalplan***

Armenia, Buga, Cali Centro, Cali Norte, Cali Sur, Cali Oriente, Cartago, Medellín, Palmira, Popayán, Sabaneta, Jamundí, Santander de Quilichao, Tuluá y Yumbo.

➤ ***Servicios ofrecidos***

- **Ortodoncia:** Tratamiento por medio del cual se pueden mover y ubicar los dientes en el lugar que les corresponde dentro del hueso. Con este proceso especializado logran devolverle la óptima funcionalidad y una magnífica presentación estética a los dientes.
- **Periodoncia:** Problemas de encías y del hueso causadas por enfermedades como la gingivitis y la periodontitis.
- **Endodoncia:** Es la maniobra realizada sobre el complejo vasculonervioso de un órgano dentario. Se aplica en piezas dentales fracturadas, con caries profundas o lesionadas en su tejido pulpar (nervio) en las que se da una pulpitis.
- **Cirugía Maxilofacial:** Se manejan la extracción de dientes que puede ser complicada por su localización, formación peculiar o fijación al maxilar. La cirugía maxilofacial incluye también la extirpación de quistes y excreciones en la mandíbula y la boca.
- **Odontología:** Se encarga del diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades de aparato estomatognático (esto incluye los dientes, la encía, la lengua, el paladar, la mucosa oral, las glándulas salivales y otras estructuras anatómicas implicadas, como los labios, amígdalas, orofaringe y la articulación temporomandibular).

- Implantología: Es el manejo de remplazos de piezas dentales que se han perdido por diferentes causas mediante una variedad de técnicas de inplantología.
- Fonoaudiología: Mejoramiento en la dificultad para comunicarse con los demás, lenguaje confuso, comunicación por señas, omitir, agregar, cambiar y confundir palabras con letras y escritura, desconcentración con facilidad.
- Higiene Oral: La higiene oral es el mejor método para prevenir la caries dental, gingivitis, periodontitis, y otros trastornos dentales. También ayuda a prevenir el mal aliento (halitosis).
- Rehabilitación Oral: La rehabilitación oral busca solucionar problemas de maloclusion y articulación además envuelve todos los tratamientos de reconstrucción a nivel oral, coranas, prótesis fijas, removibles y totales.
- Odontopediatría: Tratamiento orientado a prevenir y resolver los problemas de salud bucal del niño desde su nacimiento hasta su adolescencia.

➤ **Empleados**

En Dentalplan los empleados están distribuidos de la siguiente manera como se muestra en la Tabla 3. Empleados Dentalplan:

Tabla 3. Empleados Dentalplan

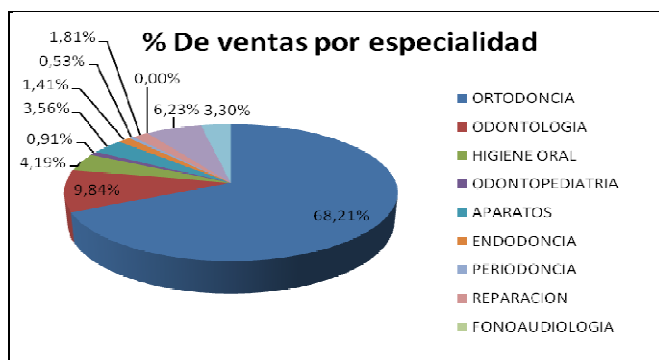
EMPLEADOS	NUMERO
EMPLEADOS NOMINA	425
ESPECIALISTAS	215
TOTAL:	640

Fuente: Base de datos Dentalplan.

➤ ***Distribución de Ventas por Especialidad***

La ortodoncia representa el mayor porcentaje de las ventas con un 68,21%, el resto de especialidades representan el 31,79% y están distribuidas casi proporcionalmente como se muestra en el Gráfico 2.

Gráfica 2. Participación por especialidad



Fuente: Base de datos Dentalplan.

2. MARCO TEÓRICO

Los clientes no siempre están satisfechos con la calidad y valor de los servicios que reciben. Esta situación, unida a una creciente competencia, provoca un frecuente conjunto de preocupaciones en los proveedores de servicios.

2.1. ¿QUÉ ES SERVICIO?

De acuerdo a McCarthy y Perreault (2001) servicio “es un hecho que alguien realiza a favor de otro”. Cuando se le da un servicio a un cliente, éste no puede guardarlo, pero sí puede experimentarlo. El servicio no es un elemento físico, sino intangible. (McCarthy y Perreault, 2001, p.245).

Las características propias de los servicios que marcan su diferencia con los productos son: intangibilidad, heterogeneidad (variabilidad), naturaleza perecedera de la producción y simultaneidad de la producción y el consumo. Todos los clientes obtienen un paquete de beneficios cuando adquieren un producto o un servicio, pero la diferencia clave entre éstos radica en que para el caso de los servicios no se obtiene la propiedad permanente de algún elemento tangible. (Lovelock, 1997, p.3)

La heterogeneidad se origina por las características propias de un servicio, específicamente porque se tiene contacto con los clientes y cada uno de ellos solicita el servicio a su propia manera y cada empleado de contacto responde a estas solicitudes también de diferente manera, aún y cuando se trate de estandarizar el servicio. Como resultado ningún servicio es igual. Puesto que el servicio no es un objeto sino un desempeño que se obtiene de una o varias actividades no es posible almacenarlo. Este desempeño lo recibe el cliente al mismo tiempo en que se produce, de ahí que la producción, entrega y consumo de un servicio son simultáneos.

2.1.1. Clasificación de los Servicios por su naturaleza.

Una forma de clasificar los servicios utilizada por Lovelock “es mediante las dos siguientes preguntas ¿A quién o a qué está dirigida la actividad? Y ¿Es ésta una actividad tangible o intangible?” (Lovelock, 1997, pp.28-32). A partir de sus respuestas se obtiene la clasificación mostrada en el gráfico 3.

Gráfica 3. Clasificación de los servicios por la naturaleza del acto del servicio.

¿Cuál es la naturaleza del acto de servicio?	¿Quién o qué es el receptor directo del servicio?	
	Personas	Posesiones
Acciones tangibles	Servicios dirigidos a los cuerpos de las personas <i>Procesamiento de personas</i>	Servicios dirigidos a las posesiones físicas <i>Procesamiento de posesiones</i>
Acciones intangibles	Servicios dirigidos a las mentes de las personas <i>Procesamiento del estímulo mental</i>	Servicios dirigidos a intangibles <i>Procesamiento de información</i>

Fuente: LOVELOCK, Christopher H. (1997) *Mercadotecnia de Servicios* (p.29), Prentice Hall, Inc.

La diferencia entre el procesamiento de personas y de posesiones radica, además de sobre quién recae el servicio, en el nivel de participación del cliente y por tanto su esfuerzo e inversión de tiempo para la obtención del servicio. Como ya se ha mencionado, la presencia del cliente durante la entrega del servicio trae consigo grandes implicaciones para la empresa prestadora del servicio, pues su satisfacción depende en gran medida de cómo se lleve a cabo el encuentro con el personal de servicio, de la apariencia de las instalaciones, de los otros clientes que se encuentren en el lugar y de los equipos cuando se trata de un autoservicio.

Mientras que para el procesamiento del estímulo mental y de la información, no se requiere de la presencia del cliente, solamente hace falta estar en contacto con la información que se le envía para influir en su conducta.

2.2. NECESIDADES, DESEOS Y EXIGENCIAS DE LOS CLIENTES

Es de gran importancia despertar los deseos del consumidor para que se traduzcan en una exigencia a una oferta en especial. La captación del cliente dependerá del grado de valor que ésta cumpla de acuerdo a sus expectativas y de esta forma lograr el objetivo de la mercadotecnia: la satisfacción del consumidor final. A continuación se explica cómo perciben el valor los consumidores y la relación con la satisfacción de los mismos.

2.2.1 Valor y satisfacción

El valor para el cliente se refiere a la combinación entre beneficios y costos; es decir, la diferencia que existe entre los beneficios que el cliente percibe de una oferta de mercado y los costos que tiene que pagar por ello (McCarthy, et al, 2001).

El concepto de satisfacción se refiere a “las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño o resultado percibido de un producto con sus expectativas” (Kotler, 2002, p.21).

Las formas entonces en las que los compradores perciben el valor son el resultado de la relación que éstos hacen entre los beneficios de la oferta y el costo que tendrán que pagar por el producto. La satisfacción se logra cuando el valor es percibido satisfactoriamente por el comprador meta.

Según Hoffman y Bateson (2002) los beneficios que los compradores perciben están dados por el valor del producto, valor del servicio, valor del personal y el valor de la imagen. Los costos incluyen algo más que el costo monetario; otros serían por concepto del tiempo, por concepto de la energía y los costos psicológicos, que reflejan el tiempo y las molestias que el cliente tiene que soportar para adquirir un servicio.

Kotler (2002) afirma que el aumento en el valor de la oferta se puede realizar mediante el incremento de los beneficios, reducción de los costos ó bien a través de ambos, incrementando siempre los beneficios en mayor medida que el aumento de los costos.

2.3. HERRAMIENTAS PARA LOGRAR UN MEJOR SERVICIO AL CLIENTE

Una forma de conocer los momentos de verdad que ocurren dentro de una organización, es mediante la Tabla 4. Tabla de Momentos de verdad, esta simple tabla con tres columnas la cual maneja un momento determinado de verdad. La columna central lista las expectativas estándar del cliente en ese momento de verdad, el cual ha sido verificado por investigaciones al cliente. La columna izquierda lista los factores negativos (cosas que pasan o que no pasan y hacen el momento de verdad insatisfactorio). Y en la columna derecha se listan los factores positivos que añaden valor a los ojos del cliente. Esta herramienta trabaja mejor cuando se desea enfocar en un solo y crítico momento de verdad con objeto de ayudar a la gente a desarrollar estrategias que permitan salir con éxito del problema.

Gráfica 4. Tabla de Momentos de verdad

FACTORES NEGATIVOS	EXPECTATIVAS ESTANDARS	FACTORES POSITIVOS
Esperar en fila	Una disculpa	Flexibilidad durante el procedimiento
Formas para llenar	Promesa de acción rápida	Alguien le habla al cliente para informarle del estado de su maleta
Actitud indiferente en la mesa de equipaje	Entrega rápida	Algún tipo de disculpa
Gran demora en la entrega de la maleta	Mínimo de tramites	
La maleta llega dañada		

Fuente: NORMANN, Richard. Momentos de Verdad

Los clientes actuales son difíciles de complacer: son más inteligentes, más conscientes del precio, más exigentes, menos dispuestos a perdonar, y son abordados por más competidores con ofertas que son iguales o mejores. El reto, no es producir clientes satisfechos; varios competidores pueden hacerlo. El reto es producir clientes leales. (1991, CARLZON, El momento de la verdad)

2.3.1. Como atraer clientes

La adquisición de clientes requiere gran habilidad para generar prospectos, calificarlos y convertirlos. Para generar prospectos, la empresa crea anuncios y los coloca en medios que lleguen a los nuevos clientes; envía correo directo y hace llamadas telefónicas a posibles prospectos; sus vendedores participan en exposiciones del ramo donde podrían encontrar nuevos prospectos; etcétera.

2.3.2. Calculo del costo de los clientes perdidos

Las empresas actuales deben poner más atención en su tasa de deserción de clientes. La reducción de la tasa de deserción requiere de cuatro pasos según Carlzon (1991): Primero, la empresa debe definir y medir su tasa de retención. Segundo, la empresa debe distinguir las causas de la pérdida de clientes e identificar las que se puedan controlar mejor. Tercero, la empresa necesita estimar qué tantas utilidades pierde cuando pierde clientes, y cuarto, la empresa necesita determinar cuánto le costaría reducir la tasa de deserción.

No hay nada mejor que simplemente escuchar a los clientes.

2.3.3. La necesidad de retener a los clientes

Lamentablemente, casi toda la teoría y la práctica de marketing se centra en el arte de atraer a nuevos clientes, más que en el de retener a los clientes actuales. Tradicionalmente, se ha hecho hincapié en conseguir ventas, no en forjar relaciones; en prevender y vender más que en cuidar al cliente después.

La clave para retener clientes es crear lealtad. Un cliente muy satisfecho según Carlzon (1991):

- Se mantiene leal más tiempo.
- Compra cuando la empresa introduce nuevos productos o moderniza los productos existentes.
- Habla favorablemente acerca de la empresa y sus productos.

- Presta menos atención a las marcas y publicidad de la competencia y es menor sensible al precio.
- Ofrece ideas de producto o servicio a la empresa.
- Cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo porque las transacciones se vuelven rutinarias.
- No basta con escuchar, la empresa debe actuar con rapidez y eficacia.

Hay dos formas de fortalecer la retención de clientes. Una es erigir grandes barreras para el cambio. Los clientes serán menos propensos a cambiar de proveedor si ello implica mayores costos de capital o de búsqueda, o la pérdida de descuentos de cliente leal. Una mejor estrategia es entregar una satisfacción alta a los clientes. La tarea de crear una lealtad firme entre los clientes se denomina marketing relacional. El marketing relacional abarca todos los pasos que dan las empresas para conocer y servir mejor a sus clientes valiosos.

Para esta investigación en particular, llamaremos lealtad a la posibilidad de que los pacientes de ortodoncia completen su ciclo de tratamiento al 100% esto podría tomar entre 18 y 24 meses.

2.3.3.1. Marketing de relación: La Clave

El punto de partida del proceso de desarrollo de clientes son los clientes potenciales según Kotler (2002), todos los que podría pensarse que comprarán el producto o servicio. La empresa examina con detenimiento a los clientes potenciales para determinar quiénes son los prospectos más factibles: la gente que tiene un interés potencial intenso en el producto y capacidad para pagarlo. Los prospectos descalificados son aquellos que la empresa rechaza porque no tienen un buen crédito o porque no serían rentables. La empresa espera convertir muchos de sus prospectos calificados en clientes primerizos, y luego convertir estos clientes primerizos satisfechos en clientes que repiten. Tanto los clientes primerizos como los que repiten podrían seguir comprando también a competidores. Entonces, la empresa actúa para convertir clientes que repiten en clientes permanentes; personas a las que la empresa trata de una manera muy especial y a quienes conoce muy bien. El siguiente reto

es convertir clientes permanentes en miembros iniciando un programa de membresía que ofrece toda una serie de beneficios a los clientes que se inscriben. Si todo sale bien, los miembros se convierten en partidarios: clientes que recomiendan con entusiasmo a la empresa y sus productos y servicios. El reto definitivo es convertir a los partidarios en socios, cuando el cliente y la empresa colaboran activamente. Es inevitable que algunos clientes se vuelvan inactivos o se vayan.

Los programas de membresía en clubes sirven para forjar lazos más estrechos entre clientes y la empresa. La membresía en el club puede estar abierta a cualquiera que compre un producto o servicio, o puede estar limitada a un grupo de afinidad.

2.4. MODELO DE BRECHAS SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO

El modelo de las brechas de Zeithaml y Bitner (2002) posiciona los conceptos clave, las estrategias y decisiones en el marketing de servicios en una forma inicial con el consumidor y diseña las actividades de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y percepciones del cliente. Las empresas creen que los problemas de servicio son un asunto de la gente que atiende. Y normalmente, cuando hay problemas de servicio deciden cambiar de personal.

El eje central del modelo es la brecha del cliente; que se refiere a la diferencia entre las expectativas y las percepciones del cliente; donde las expectativas son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicios. Las percepciones reflejan la forma en que efectivamente se recibe el servicio. Las empresas necesitan cerrar esta brecha con el fin de satisfacer a sus clientes y crear relaciones duraderas entre ellos.

Zeithaml y Bitner (2002 p. 587) plantearon este modelo y lo nombraron “Modelo Integral de las Brechas sobre la Calidad del Servicio”. Este modelo (Gráfico 4) contempla la interacción de cinco tipos de brechas: la primera se relaciona con el cliente, las cuatro

restantes son acerca del proveedor, y son las causas subyacentes a la brecha del cliente. Específicamente, se refieren a los siguientes puntos:

Brecha 1 del proveedor: No sabe lo que el cliente espera. Esta brecha se define como la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la organización tenga acerca de ellas. Existen muchas razones para que los administradores no estén conscientes de las expectativas del cliente: no pueden interactuar de manera directa con ellos, no están dispuestos a preguntarles acerca de lo que esperan o no están preparados para dirigirse a ellos.

Cuando la gente con la autoridad y responsabilidad para establecer las prioridades no entienden totalmente las expectativas de servicio de los clientes, puede provocar una cadena de malas decisiones y asignaciones de recursos que produzcan percepciones de poca calidad en el servicio (Zeithaml y Bitner 2002 p. 588).

Brecha 2 del proveedor: No tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos. Esta brecha aparece en las organizaciones de servicios por varios motivos. Uno de estos es que las personas responsables de fijar los estándares, por lo regular los puestos gerenciales, consideran algunas veces que las expectativas del cliente son poco razonables o poco realistas. También es posible que consideren que el grado de variabilidad inherente al servicio desafíe la estandarización y, por consiguiente, que el establecimiento de estándares no ayudará a lograr la meta deseada.

Sin embargo, la calidad en el servicio que brinda el personal en contacto con el cliente recibe una enorme influencia de los estándares con los que dicho personal es evaluado y compensado. Las normas señalan al personal de contacto cuáles son las prioridades de la administración y que tipos de desempeño realmente cuentan.

Cuando los estándares de servicio están ausentes o cuando los estándares vigentes no reflejan las expectativas del cliente, tal vez se altere la calidad en el servicio que el consumidor percibe. Por el contrario, cuando hay formas que reflejan lo que esperan los

clientes, quizá la calidad en el servicio que reciben sea mejorada. Por ello, en esta misma brecha el proveedor del servicio tiene un gran efecto positivo para cerrar la brecha del cliente (Ibídem).

Brecha 3 del proveedor: No entregar el servicio de acuerdo con los estándares. Esta brecha se define como la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía. Aun cuando existan pautas para desempeñar correctamente los servicios y tratar bien a clientes, no es seguro que se brinde un servicio de alta calidad. Los estándares deben respaldarse con recursos apropiados y también deben reforzarse para que sean efectivos.

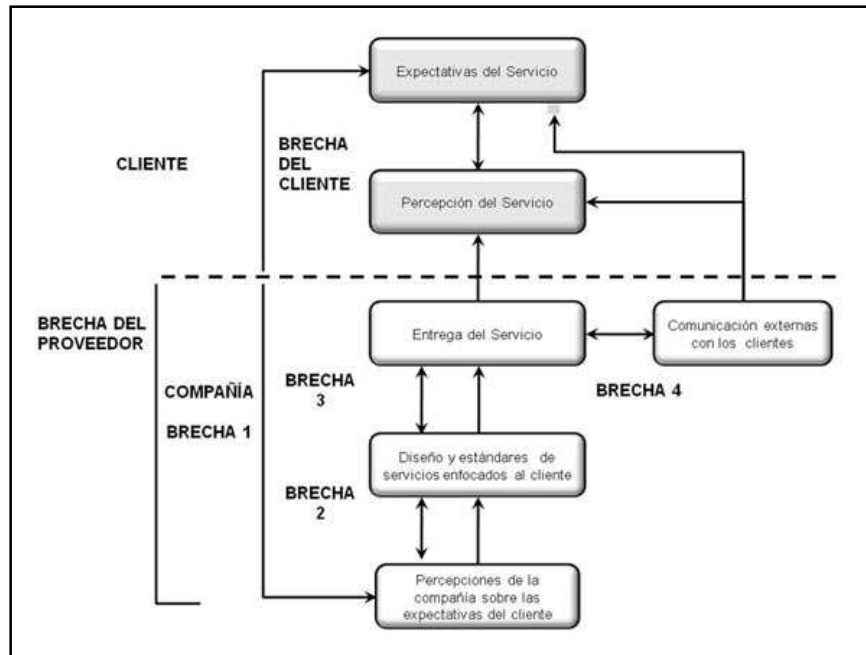
Así, incluso cuando los estándares reflejen con precisión las expectativas del cliente, si la compañía no los apoya, los estándares no sirven. Cuando el nivel de desempeño en la entrega del servicio es inferior a los estándares, no satisface lo que esperan los clientes. Si se reduce la brecha 3, se reduce la brecha del cliente (Ibídem).

Brecha 4 del proveedor: Cuando las promesas no son iguales al desempeño. En esta brecha se muestra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor. Las promesas que hace la compañía de servicio mediante su publicidad, su equipo de ventas y otras comunicaciones pueden elevar las expectativas del cliente que sirven como el estándar con que éste evalúa la calidad en el servicio.

La discrepancia entre el servicio real y el prometido tiene un efecto adverso en la brecha del cliente. Las promesas pueden romperse por muchas razones: promesas exageradas de la publicidad o el personal de ventas, coordinación inadecuada entre operaciones y marketing. El modelo transmite un mensaje a los directivos que tienen la preocupación sobre establecer mejoras en la calidad del servicio. La clave principal para cerrar la brecha del cliente es bloquear las brechas 1 a la 4 del proveedor y mantenerlas de esta forma. En la medida de que se abra más cualquiera de estas brechas, la percepción del cliente disminuye acerca de la calidad del servicio. Sirve como marco de referencia para las organizaciones

que intentan mejorar la calidad del servicio y la mezcla del marketing de servicios (Ibídem).

Gráfica 5. Modelo Integral de las brechas sobre la calidad del servicio

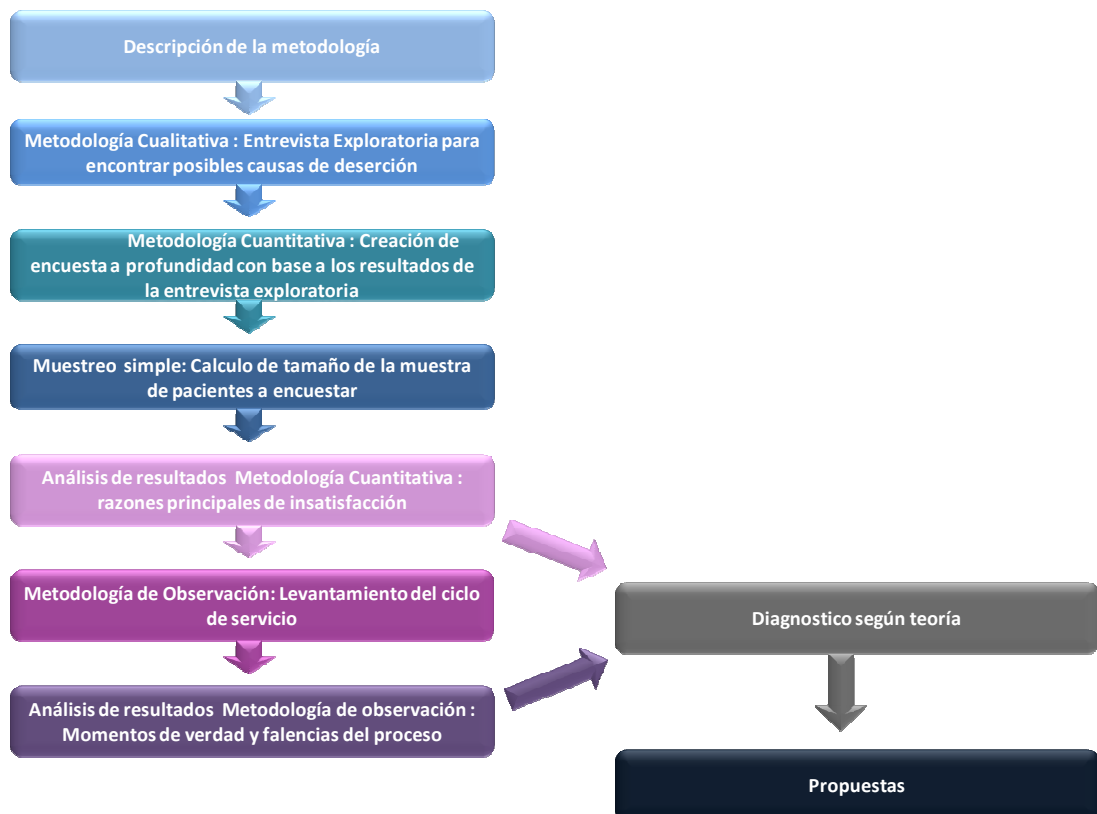


Fuente: Zeithaml y Bitner (2002, p. 32).

3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Para elaborar esta propuesta se trabajó bajo el siguiente Diagrama Metodológico (ver grafico 5).

Gráfica 6. Diagrama Metodológico.



Fuente: Elaboración Propia.

3.1 Metodología.

3.1.1. Descripción.

El presente estudio se realizó en dos fases, que si bien hacen referencia a metodologías de investigación diferentes, son complementarias y contribuyen al logro de los objetivos planteados. Específicamente, la primera fase estuvo guiada por un enfoque cualitativo, y la

segunda por uno cuantitativo. No obstante, es necesario aclarar que la metodología cuantitativa se utilizó como enfoque central del estudio.

Dado que la investigación da cuenta de la problemática identificada en términos estadísticos, el diseño de la investigación se cataloga como descriptivo. No está de más aclarar que la investigación es de tipo transversal porque las variables se miden y analizan en un solo punto en el tiempo.

3.1.2. Diseño de la Investigación.

En la fase cualitativa fue posible explorar las razones de abandono y causas de insatisfacción de los de los pacientes de ortodoncia. El instrumento utilizado para recabar esta información fue entrevistas exploratorias, las cuales se aplicaron a pacientes de las clínicas de la ciudad de Cali. Se entrevistó un total de 5 pacientes, escogidos aleatoriamente.

De esta manera con los resultados de esta entrevista (Ver Anexo A), se obtuvo una idea de las razones de abandono e insatisfacción de los pacientes de ortodoncia, las cuales sirvieron para diseño de una encuesta a profundidad para establecer de una manera más confiable las causas fundamentales de la deserción. El diseño del cuestionario se basó en la satisfacción del paciente durante todo el proceso del servicio de ortodoncia, desde el acceso a la clínica hasta su salida, teniendo en cuenta factores cualitativos de atención y de la infraestructura que intervienen en este proceso. (Ver Anexo B)

La fase cuantitativa partió de los resultados arrojados por el estudio cualitativo.

Grupo Objetivo Pacientes de ortodoncia, hombres y mujeres, de las clínicas Dentalplan ubicadas en la ciudad de Cali en las zonas centro, norte y sur.

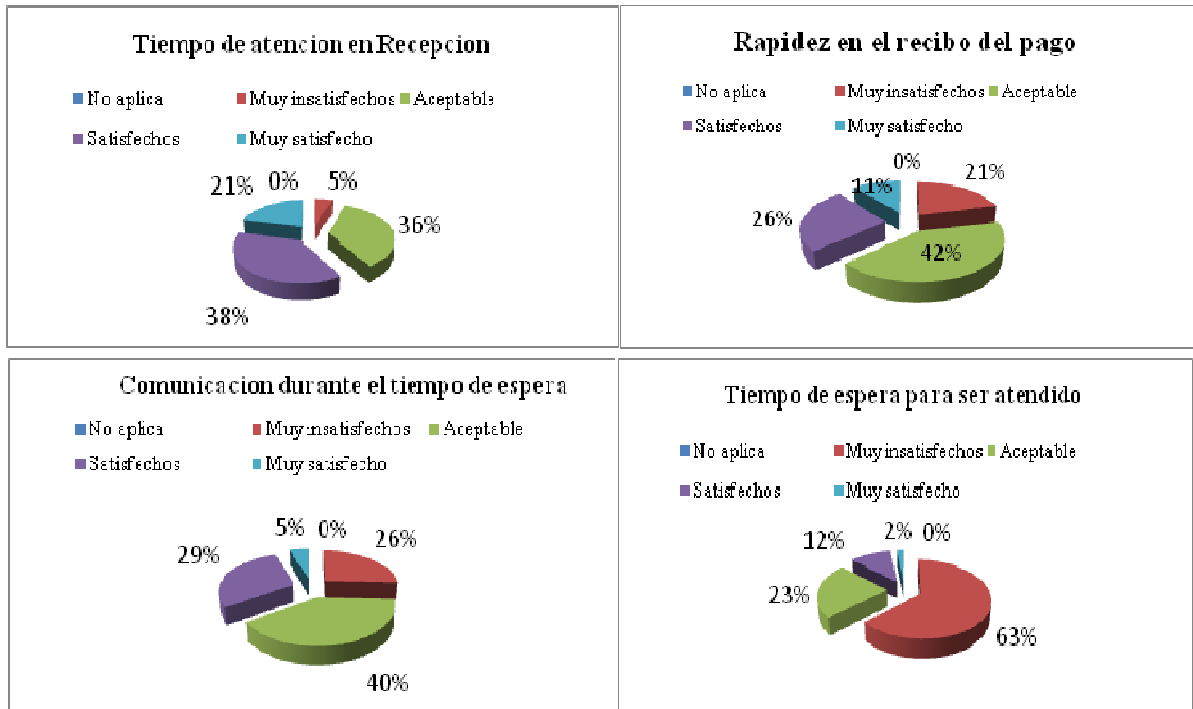
3.1.3. Muestreo y Tamaño de la muestra.

El muestreo se realizó de manera aleatoria a una población cautiva, constituida por el total de pacientes activos de ortodoncia de la clínica Dentalplan de la ciudad de Cali para el año 2011. Esta población equivale a 11.468 personas distribuidos de la siguiente manera: Clínica Norte = 4.587 personas, Clínica Sur = 4.014 personas y Centro = 2.867 personas. Teniendo en cuenta lo anterior se realizó el cálculo del tamaño de la muestra (Ver Anexo C) que dio como resultado 261 personas a encuestar

3.1.4. Análisis de Resultados.

Básicamente se encontró que existe una falla en los procesos internos de la clínica, ya que existen tiempos de espera muy largos que consiguen incomodar al cliente y causar su insatisfacción, la encuesta arrojó que las razones principales de insatisfacción de los pacientes de ortodoncia (Ver Grafico 6) son el tiempo en recepción con un 5% de los encuestados, el tiempo de espera para pagar con un 25% y el mas critico, el tiempo de espera para ser atendido con un 63% de insatisfacción entre los pacientes encuestados, adicionalmente junto con el proceso de espera se encontró el sentimiento de insatisfacción en la comunicación de las personas de la recepción para informar las causas de esta misma, el 26% de los pacientes encuestados perciben la inexistencia de este acompañamiento. (Los resultados completos de la encuesta se pueden encontrar en el Anexo D)

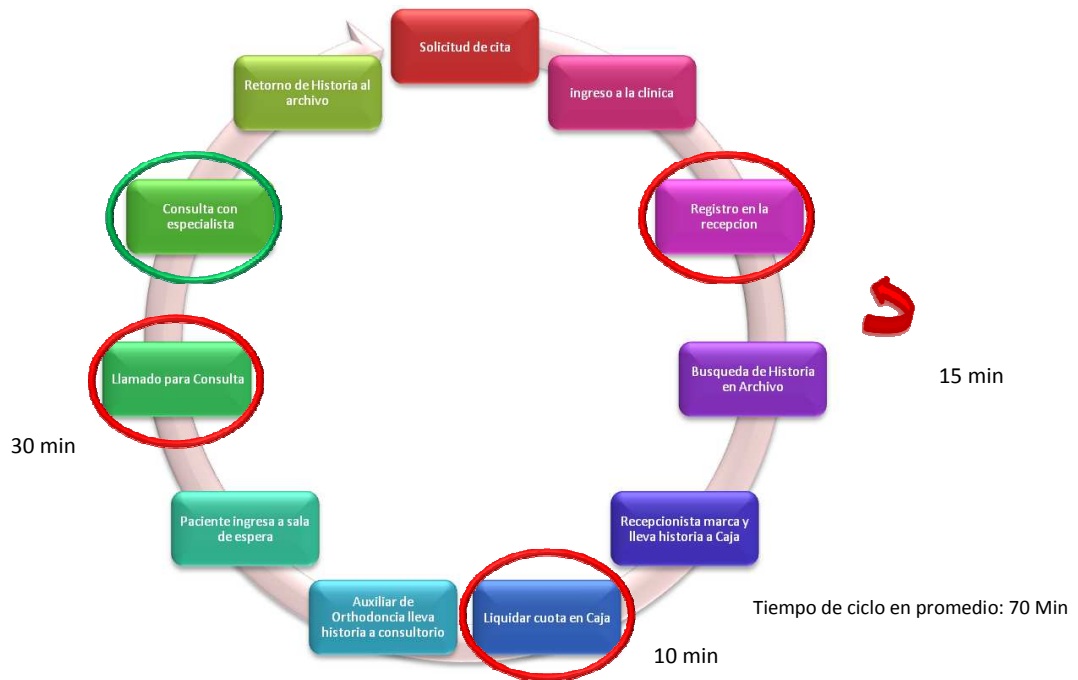
Gráfica 7. Principales razones de insatisfacción encontradas en la encuesta



Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente con el fin de encontrar las causas de la insatisfacción en los tiempos de espera de los pacientes se realizó un análisis del ciclo del servicio de la atención total del cliente, desde su entrada hasta su salida como se puede observar en la grafica 7.

Gráfica 8. Ciclo del servicio de Dentalplan



Fuente: Elaboración propia.

Mediante este análisis se pudo confirmar las percepciones de los pacientes identificados en la encuesta, se identificaron los momentos críticos de verdad (Ver Tabla 5.) Donde no se está cumpliendo con las expectativas de los clientes, tales como respetar los turnos y un tiempo de espera acorde con el servicio y se logro detectar algunos factores administrativos que inciden en el tiempo de espera. Uno de los factores fue el de la falta de coordinación de las agendas, ya que aun teniendo como parámetro que en promedio un especialista de ortodoncia en una hora pueden atender 8 personas, citan a mas de este número en un mismo horario (16 personas por hora) con el fin de cubrir los espacios que pueden dejar las personas que faltan a las citas, entonces los tiempos de espera que normalmente pueden tomar 30 minutos en promedio, podría llegar a convertirse en una espera de 45 minutos y esto implica que el tiempo total de permanencia de un paciente pueda ser hasta de 2 horas dentro de la clínica cuando más se acumula gente, adicionalmente este tiempo también puede verse afectado por el manejo que le dan al orden de atención, ya que las historias de

los pacientes que tienen citas se organizan desde el día anterior en la recepción y si las personas van llegando en un orden diferente esto no lo tienen en cuenta y como hay personas citadas para la misma hora entonces esto causa malestar en los pacientes que han llegado en los primeros lugares.

Tabla 5. Momentos críticos de verdad de Dentalplan

Momentos críticos de Verdad			
Proceso	Factores negativos	Expectativas estándar	Factores Positivos
Atención en recepción	Se atienden pacientes sin cita lo cual va afectar el paciente con cita	El paciente con cita espera que se respete su cita y que no se atiendan personas adicionales	Ninguno
Liquidar cuota en la caja	Larga fila y espera en fila, el sistema operativo no es adecuado	El paciente espera una disculpa y flexibilidad en el proceso de pago	Ninguno
Llamado para consulta	Se citan mas de los 8 pacientes permitidos, no se tiene en cuenta el turno de llegada y el paciente debe espera un tiempo exagerado	El paciente espera una explicación con promesa de acción rápida	Las instalaciones tienen buenas opciones para pasar la espera
Consulta con el especialista	Ninguno	Buena calidad y servicio	Muy buena atención y calidad que el cliente percibe

Fuente: Elaboración propia.

Otro factor de esta espera es la atención de pacientes que llegan sin tener cita, primero porque es el tiempo de un paciente adicional que no estaba esperado y segundo porque en muchos casos el tiempo se incrementa en la búsqueda de las historias clínicas de los pacientes que llevan mucho tiempo sin visitar al especialista, ya que la persona de la recepción debe ir al archivo a buscar la carpeta del paciente y si este lleva más de seis meses sin asistir, debe buscarlo en el archivo muerto, lo cual toma aun más tiempo. Este proceso puede tardar en promedio 15 minutos y en consecuencia afecta directamente el tiempo de los pacientes que si pidieron previamente su cita.

Finalmente el último factor encontrado es el que la clínica no cuenta con un sistema de base de datos que les ayude a tener control y seguimiento de los pacientes, en el archivo muerto hay mucho paciente con información incorrecta y sin justificación de su abandono

porque no hubo seguimiento al tratamiento, esto hace más difícil que la empresa pueda detectar en que está fallando y como puede mejorar para lograr una lealtad de sus clientes.

3.2 CERRAR LA BRECHA 2 – NO SELECCIONAR LOS DISEÑOS Y ESTÁNDARES DE SERVICIO CORRECTOS.

La segunda brecha ocurre cuando el mal manejo de las normas y procedimientos alejan lo esperado por el cliente. En muchas ocasiones se implementan políticas y procesos acordes con la compañía pero en muchos casos estas no son ajustadas a las expectativas del cliente, causando una insatisfacción que pueda terminar en abandono. Frecuentemente, estas normas son ambiguas, están mal redactadas y alejadas de la percepción del cliente. El riesgo en el diseño se da cuando existe una simplificación excesiva (utilizan solo palabras para describir un servicio complejo), el diseño es incompleto (al describir los servicios, se suele omitir detalles con los que no se está familiarizado), subjetividad al explicarlos e interpretarlos de una forma sesgada al intentar comprenderlos. La mejora de la brecha se logra mediante compromisos con calidad y la elaboración de objetivos realistas centrados en el cliente y aceptados por empleados.

3.2.1. Propuesta para cerrar la brecha

3.2.1.1. Mejoramiento de procesos

Para cerrar estos elementos que arrojo el marco metodológico la empresa se debe enfocar en reducir el tiempo de espera de los pacientes en su ciclo durante el servicio, este se logra en parte mediante la reevaluación de los procesos internos y adaptación de un Sistema de Análisis de Flujo de Clientes, donde deberán:

- Elaborar un plan operativo detallado, donde se refleje claramente la reorganización del trabajo mediante flujos de tareas y responsabilidades perfectamente definidas.

- Propuesta: generar un estudio de tareas y responsabilidades de cada puesto y cada proceso y establecer manuales de funciones con el fin de que cada empleado tenga claridad de sus responsabilidades con el manejo del cliente.
- Rediseñar los procesos claves e imprescindibles, simplificándolos al máximo, eliminando todas aquellas tareas que no aporten valor añadido.
 - Propuesta: uno de los procesos claves a rediseñar es el manejo del orden de atención, donde se sugiere un fichero electrónico que controle la llegada de los pacientes con cita en un mismo horario con el fin de respetar el turno de llegada. En el proceso de pago en caja, se recomienda tener flexibilidad en la forma de pago durante la permanencia del paciente en la clínica, el mismo fichero que se utilizaría para el llamado de atención del especialista podría ser utilizado para llamado en caja, esto con el fin de que el paciente no espere parado ni pierda su turno.
- Aportar todos los recursos necesarios para garantizar la calidad del servicio.
 - Propuesta: Teniendo en cuenta el punto anterior si en la revisión de funciones se identifican excesos de procesos o procesos sin responsables, se deberá asignar recursos para cumplir con la satisfacción del cliente. Este punto es importante evaluarlo con respecto a las metas de la compañía, si la clínica quiere captar mas ingresos y aumentar el volumen de personas a atender deberá, invertir en mas especialistas y consultorios para poder tener la capacidad de atención y de esta manera cumplir con las expectativas del paciente.
- Adaptar indicadores que exige el cambio, así como añadir indicadores proceso, resultado e impacto para controlar cómo se desarrolla el mejoramiento de los procesos.
 - Propuesta: La clínica debe llevar el control de indicadores de gestión como: % de deserción de clientes (Bajas / Total clientes), % de retención de clientes (Clientes retenidos / Total clientes), índices de calidad percibida por los pacientes (mediante encuestas). Esto con el fin de administrar el cliente de forma eficiente, llevar un seguimiento del proceso y lograr la fidelidad del paciente en su paso por la clínica.

- Establecer estándares de atención donde se garantice la coherencia entre lo que se dice en el plan y lo que se aplica en la realidad cotidiana. (atención de pacientes por hora). Adicionalmente en el caso de los procesos de llamado de los pacientes para ser atendidos, deberán tener en cuenta el orden de llegada.
 - Propuesta: deberán establecer parámetros y políticas a su capacidad de atención, si su capacidad de atención al paciente es de 8 personas por hora, no deben duplicar este numero solo por obtener mas ingresos, ya que es mayor los ingresos que dejan de percibir por pacientes insatisfechos que abandonan el servicio, por esta razón se sugiere que se cite máximo 10 personas con el fin de que estas 2 personas amorticen la falta de algún cliente, adicional el personal de recepción deberá estar en contacto con los pacientes de la agenda con el fin de confirmar su asistencia.
Adicionalmente, se sugiere que opten como política no atender pacientes sin cita, a no ser que sea una urgencia, ya que esto afecta de forma significativa el retraso de los procesos en el servicio.
- Establecer una estructura de comunicación y coordinación eficaz con los pacientes.
 - Propuesta: establecer una política de evaluación de los empleados con base a la retroalimentación y atención al paciente, es decir, la clínica debe crear una encuesta simple que se le haga a pacientes aleatoriamente después de recibir el servicio sobre su experiencia durante el servicio y estos resultados sean un indicador de la Evaluación de desempeño de los empleados con el fin de que la empresa entera adquiera un compromiso con el cliente.

Un mejoramiento de los procesos ayudaría a reducir los tiempos de espera (la reducción del tiempo de espera significa una reducción que logre un tiempo máximo de 10 minutos que los clientes utilicen esperando a ser atendidos y no en el tiempo de consulta, la idea es tener la misma calidad en el servicio del especialista) y a prestar una atención de servicio de manera más efectiva.

3.2.5.2. Enfoque en los momentos de Verdad

La empresa debe poner atención y enfocar sus esfuerzos en los momentos críticos de verdad encontrados, ya que deben entender que estos momentos son el preciso instante en el que el cliente se pone en contacto con el negocio y sobre la base de ese contacto se forma una opinión acerca de la calidad del servicio, la cual en los puntos encontrados no está siendo la mejor y si no se les da manejo invariablemente conducirán a la pérdida de la confianza del paciente y con esto la pérdida de lealtad para finalmente perderlo como cliente. Para lograr la confianza y su lealtad de los pacientes la organización debe alinear su enfoque al cliente, mientras este se encuentre en sus instalaciones debe existir retroalimentación del servicio. En el caso de la recepción este debe ser el primer filtro donde el paciente pueda tomar la decisión si continuar con su cita o buscar otro horario donde pueda ser atendido en el tiempo que dispone. La asistente del especialista debe ser el segundo filtro esta debe estar informando el retraso con el que el especialista esta atendiendo a los pacientes con el fin de no abusar del tiempo del cliente sino que este pueda decidir esperar o retirarse. Cuando una organización esta enfocada al cliente este debe estar informada durante todo el ciclo del servicio, los pacientes solo experimentan lo que viven en cada consulta y si la experiencia no es la adecuada pues busaran no repetirla, cuando en cambio se cumplen las expectativas se sentirán satisfechos y repetirán la experiencia.

3.2.5.3. Implementación de un sistema operativo adecuado

Teniendo en cuenta que la tecnología permite que las empresas adquieran y manejen grandes volúmenes de datos de clientes para construir sus relaciones. Se sugiere un programa de datos de clientes o CRM (de la sigla del término en inglés "Customer Relationship Management"), que ayude a los funcionarios a tener más control de sus pacientes y de esta manera poder conocerlos un poco mas y cumplir o superar las expectativas del paciente durante su tratamiento, este software (SAP: Sistemas, Aplicaciones y Productos para Procesamiento de Datos). Aplicado a todas las clínicas tiene una inversión de \$ 700,000,000 de pesos, comparado con las pérdidas mensuales causadas por la deserción, se puede recuperar en un corto tiempo y de esta manera garantizar una base de datos actualizada y un servicio mas eficiente.

3. LIMITACIONES

- La inversión de un software por su alto costo, es un recurso que muchos gerentes no están dispuestos a acceder.
- Los procesos internos ya han sido evaluados, y volver a pasar por ellos puede llegar a afectar a la organización por creer que es un reproceso que al final los lleva a lo mismo.
- Los cambios de procesos internos pueden afectar la cultura organizacional, es muy importante que estos cambios se generen sin afectar al cliente, porque cuando existe los cambios el clima laboral puede verse afectado cambios en los procesos significa recorte de personal, por eso este tipo de revisión se debe hacer con mesura para no generar malestar entre el personal y que este afecte al paciente.

4. CONCLUSIONES

Los largos tiempos de espera, el diseño inadecuado de los procesos, la falta de comunicación directa con el cliente y la ausencia de un sistema operativo que permita el seguimiento y control del servicio, son los factores que explican la tasa de abandono del 51% de Dentalplan.

El análisis, desarrollo, seguimiento y control de los procesos ayudan a identificar las falencias que se tienen dentro del ciclo de servicio para establecer mejoras y estándares que permitan optimizar la calidad, logrando la satisfacción del paciente y finalmente su fidelidad

El identificar los momentos de la verdad es vital para una empresa de servicios, ya que esto no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.), es también un momento de la verdad. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad. El cliente desconoce las estrategias, procesos, sistemas, áreas, departamentos, problemas y éxitos de la empresa, sólo conoce lo que la empresa hace por él en ese momento y a partir de ello califica la calidad del servicio. El servicio debe buscar como estrategia que todos esos momentos se dirijan a la satisfacción de las necesidades prácticas y personales del cliente.

La tecnología es una herramienta muy buena que se debe tener y se debe evolucionar con ella, los nuevos paquetes de software para clientes logran una fidelidad entre el cliente y la organización muy importante, ya que logra conocerlos y dar herramientas para estar con él.

5. RECOMENDACIONES

Dentro de las sugerencias que hicieron los pacientes en la entrevista y encuesta, estaba el que la clínica se tomara la molestia de informar con anticipación si la cita se encontraba en atraso y cuanto aproximadamente sería el atraso y con esto ellos podían tomar la decisión de asistir o no. Se recomienda hacer la aplicación de esta sugerencia como prueba piloto en las clínicas de la ciudad de Cali, evaluar los resultados y si resultan positivos, posteriormente ampliar la técnica a las demás sedes.

Con el fin de demostrar un mayor impacto en la viabilidad de la expansión del negocio, cada vez que se tenga una apertura, sugerimos presten especial cuidado en los momentos críticos de verdad como los son el control en la asignación de citas, el tiempo de pago y tiempo de espera para consulta, ya que son de vital importancia para reafirmar la confianza del cliente y su fidelidad. Para solucionarlos lo mejor es buscar personal de apoyo que pueda evitar que la falencia continúe y que se vuelva insostenible para el negocio.

Dentro del negocio debe existir un responsable de las actualizaciones del software y de llevar el control de indicadores de gestión como: % de deserción de clientes (Bajas / Total clientes), % de retención de clientes (Clientes retenidos / Total clientes), índices de calidad percibida por los pacientes (mediante encuestas), % de reclamaciones recibidas entre servicios totales prestados y control del tiempo medio de retraso en realización de servicios (estudio de tiempos). Esto con el fin de administrar el cliente de forma eficiente, llevar un seguimiento del proceso y lograr la fidelidad del paciente en su paso por la clínica.

BIBLIOGRAFÍA

CARLZON, Jan. (1991). El momento de la verdad. México. Díaz Santos.

Mc CARTHY, E. Jerome. Y PERREAULT, William D. (2001). Marketing. Un enfoque Global. México. McGraw-Hill.

HOFFMAN, K. Douglas. Y BATESON, John E. G. (2002). Fundamentos de Marketing de Servicios. México. Thomson Editores.

HOROVITZ, Jacques. (2000). Los siete secretos del servicio al cliente. Madrid. Prentice-Hall.

KOTLER, Philip. (2002). Marketing Management. Prentice-Hall.

LOVELOCK, Christopher H. (1997). Mercadotecnia de servicios. México. Prentice-Hall Hispanoamérica S.A.

ZEITHAML, Valarie. Y BITNER, Mary Jo. (2002) Marketing de Servicios. México. McGraw-Hill.

Anexo A. RESULTADOS ENTREVISTA EXPLORATORIA

	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Como conocio a Dentalplan?	Por un volante de inauguracion	Por una compañera del trabajo	Por un folleto que llevo del día de la mujer, me llamo mucho la atención por que las cutoas eran economicas, daban un bono de iniciacion, regalaban los retenedores y un blanqueamiento	Un amigo se lo recomendo	Un amigo me lo recomendo por bueno y economico
En que sede lo atienden?	Centro	Norte	Sur	Centro	Sur
Cuanto lleva con el tratamiento?	2 años y medio	2 años y un mes	1 año y 9 meses	1 año y 10 meses	2 años
Se ha cumplido el tiempo que te dijeron los especialistas?	Si inicialmente dijeron que 2 años pero por el tiempo que falte se me atraso	Si se ha cumplido esta un poco retrasado por los dos meses que deje de ir	Si claro antes voy a acabar en marzo y me habian dicho en un inicio que hasta julio pero como he sido juiciosa voy a acabar antes	Si dijeron dos años y me los van a quitar en abril	Si solo que ahora se retraso por lo que falte
Como le parece la atencion de las personas de recepcion y caja?	Es buena	Hay que cambiar un poco por que cuando esta congestionado se demoran en atender entonces van retrasando las personas en las filas	Es buena, lo unico que pienso que tambien influye en el tiempo de espera es la organizacion de los turnos, por ejemplo yo llevo y despues llega otra persona y he visto que a veces colocan la carpeta de la historia de la otra persona encima de la mia, entonces llaman primero a la persona que llevo despues de mi, entonces deberia tener un mejor orden en la recepcio, un día hasta me enoje con la niña por que reclame y vio el orden de las carpetas y me dijo "es que llegaste tarde" y yo habia llegado faltando 5 minutos para la hora de mi cita	muy buena, son amables	es buena no he tenido ningun inconveniente
Como te parece la solicitud de citas?	Es facil y buena atencion	Es buena y sencilla uno se comunica por telefono e inmediatamente le dan la cita	Es buena yo siempre la solicito inmediatamente salgo de la consulta	Es buena, le asignan la cita rapido	buena, rapido
Como le parece la atencion del especialista?	Muy buena	Muy bien, Yo estoy muy contenta con mi ortodoncista	Me ha parecido super mi ortodoncista es muy amable y le va explicando que le va haciendo a uno y cual es el objetivo	Muy amable, me ha gustado mucho	es bueno se ve que sabe y que hay calidad
Cuanto es el tiempo en la consulta?	Menos de 15 minutos	20 o 30 min dependiendo de que vayan a hacer	como 15 minutos mas o menos	15 o 30 min depende de lo que me vayan a hacer	20 min mas o menos
Como le parece la Calidad del Servicio?	Muy buena	Me ha gustado mucho	Excelente me ha parecido muy bueno	Excelente me gustado mucho se ha visto el resultado	
Ha dejado de asistir en algun momento al tratamiento?	Si	Si	Nunca he faltado	Si	
Cuanto tiempo?	3 meses	2 meses	--	1 mes	3 meses
Cual fue la razon?	Economica no tenia dinero en ese momento	Razones personales no economicas	--	No estaban en la ciudad	Tema de viaje de trabajo
Como es el tiempo de espera?	Es demasiado	Es un poco demorado, realmente toca esperar	Horrible, es lo unico que no me ha gustado, de hecho por eso me toco cambiar el día de mi cita, antes iba en semana antes de entrar al trabajo pero por el tiempo de espera me tocaba llegar tarde al trabajo, entonces preferi cambiar la cita para los sabados. Obviamente no es todas las veces pero casi siempre	Es un poco demorado, cuando hay mucha gente se demoran	Ha mejorado un poco ahora que volvi por que hace tres meses que yo no iba, por que antes si tocaba esperar mucho
Cuanto tiempo ha sido lo maximo que ha esperado?	2 horas y media	45 minutos	40 a 45 minutos aproximadamente	35 min	Antes como 1 hora, ahora como 20 min
Como son las instalaciones ?	Si son muy buenas	Si son buenas, agradables	Si son buenas se ven muy aseadas, bonitas , frescas	Son bonitas y muy agradables	Estan muy bonita y ahor que ampliaron la sede a la que yo voy esta todavia mas bonita
Cree que las instalaciones hacen agradable el tiempo de espera?	si, hay television, revistas, agua para uno estar bien mientras espera	Si, por que hay television, entonces mientras uno espera se queda viendo peliculas o escuchando musica	Si, hay television y uno se entretiene	Si, hay revistas y television, hay con que entretenerse	Si, uno se entretiene, hay television
Como le parece el precio ?	Es bueno	Me parece muy economico, mis amigas de la universidad estan pagando entre 55 y 65 mil pesos	Muy economico	Es bien	Es bueno y eso que cuando entre estaba 5.000 pesos mas caro ahora esta todavia mejor
Te avisan que hay retraso en las citas?	No solo dicen que tiene que esperar	No solo dicen que en un rato te llaman	No	No	No
Que cree que podria mejorar Dentalplan?	Que si dicen que la cita es a una hora que cumplan con este horario o que le dijeran que esta retrasado y por que	Seria bueno que avisaran con anticipacion que hay retrasos para uno irse preparado	La espera, por que si le dan la cita por ejemplo a las 8, por que lo llaman a uno faltando un cuarto para las 9 o que por lo menos te avisen para prepararse	tal vez el tiempo de espera de resto esta muy bien	No , pues a mi me parece bueno
Recomendarias a otra persona que fuera a Dentalplan ?	Si claro me parece muy bueno lo unico es el tiempo de espera	si claro	Si yo lo recomiendo bastante, de hecho ya voy a llevar a mi hija, un amigo me dijo que iba ir a sonria pero yo lo mande a Dentalplan por que he escuchado muchos comentarios de la mala calidad de alla, que los brackets se caen mucho entonces yo si lo recomiendo mucho	Si claro yo lo recomiendo y ahora mas que abrieron en Jamundi por que yo soy de alla	Si claro yo lo recomiendo

Anexo B. ENCUESTA



Las alumnas de cuarto semestre de Maestría en Administración con énfasis en Gestión Estratégica de la Universidad Icesi, estamos realizando el proyecto de grado sobre las razones de deserción de pacientes de ortodoncia. Por este motivo nos gustaría poder contar con su colaboración respondiendo a las siguientes preguntas, sobre la satisfacción de los servicios recibidos por la Clínica.

Agradecemos anticipadamente su colaboración.

Las preguntas que se realizan a continuación serán de nivel de satisfacción por favor marcar la opción que considere oportuna, teniendo en cuenta:

NO APLICA	MUY	ACEPTABLE	SATISFECHO	MUY

	SEDE	TIEMPO DEL TRATAMIENTO	SEXO	EDAD
Paciente				






SOLICITUD DE CITAS






Acceso telefónico					
Atención de las personas en la llamada					
Rapidez en la asignación de la cita					
Sugerencias para la mejora en la solicitud de citas:					






INGRESO






Fácil acceso o llegada a la Clínica					
Disponibilidad de parqueo					
Seguridad de la zona					






Sugerencias para la mejora del ingreso:






SERVICIO DE RECEPCIÓN					
Atención recibida por el personal de recepción.					
Tiempo de atención por el personal de recepción					
Comodidad de las instalaciones de recepción.					
Sugerencias para la mejora del Servicio:					

SERVICIO DE CAJA					
Atención recibida por el personal de caja.					
Rapidez en el recibo del pago.					
Comodidad de las instalaciones para efectuar el pago.					
Sugerencias para la mejora el servicio en la caja.					

SALA DE ESPERA					
Comunicación y atención durante su permanencia en la sala de espera.					
Tiempo de espera para ser atendido por el especialista.					
Comodidad de las instalaciones en la sala de espera.					
Sugerencias para la mejora este espacio:					

CONSULTA					
Atención recibida por especialista (amabilidad, empatía, etc.)					
Calidad del especialista y de los materiales empleados para el tratamiento.					
Comodidad de las instalaciones en el consultorio.					
Tiempo de consulta.					
Sugerencias para la mejora del Servicio:					

TRATAMIENTO					
Valoración acorde a sus expectativas.					

Cumplimiento del tiempo estimado de tratamiento					
Resultados esperados durante el tratamiento.					
Conformidad con el costo del tratamiento.					
Sugerencias para la mejora del Servicio:					
INSTALACIONES					
Estado de limpieza de las instalaciones					
Temperatura de las instalaciones					
Presentación del personal.					

Fuente: Elaboración propia.

Anexo C. Cálculo de la n.

Teniendo en cuenta que la población equivale a 11.468 personas y que el valor de la varianza se toma del cálculo del porcentaje de deserción mencionado en el planteamiento del problema (51%), el valor del tamaño de la muestra se calculo de la siguiente manera:

$$n = \frac{\frac{z_{\frac{\alpha}{2}}^2 S^2}{e^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z_{\frac{\alpha}{2}}^2 S^2}{e^2} \right)} = \frac{\frac{z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z_{\frac{\alpha}{2}}^2 p(1-p)}{e^2} \right)}$$

$$n = \frac{\frac{1,96^2(0,49 \times 0,51)}{0,06^2}}{1 + \frac{1}{11.468} \left[\frac{1,96^2(0,49 \times 0,51)}{0,06^2} \right]} = 261$$

Donde,

n: tamaño de la muestra

p: proporción de personas que han abandonado el tratamiento de ortodoncia

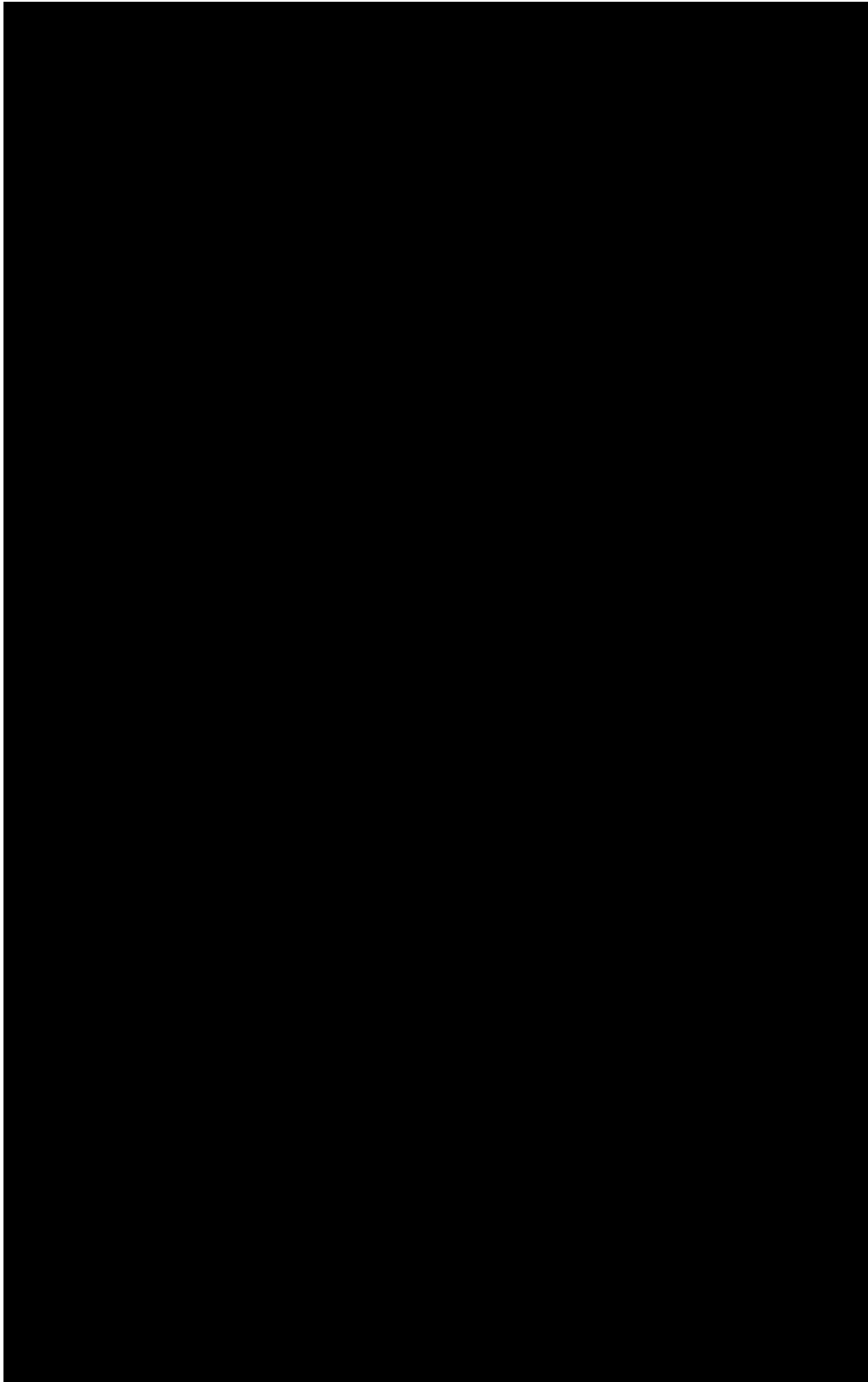
q: proporción de personas que no han abandonado un tratamiento de ortodoncia

N: tamaño de la población

Z: 1,96 para un nivel de confianza del 95

e: margen del error del 6%

Anexo D. RESULTADOS DE LA ENCUESTA



Fuente: Elaboración propia.