



FACULTAD DE POSGRADOS

IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNO
IMPLEMENTADAS EN LA EMPRESA ODONTOLÓGICA VEGA BELTRÁN DE
LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERIODO AGOSTO-DICIEMBRE 2015

Trabajo de titulación presentado en conformidad con
los requisitos establecidos para optar por el título de
Especialista en Administración de Instituciones de Salud

Profesora Guía

Mg. Susana Janneth Larrea Cabrera

Autor

Verónica Monserrate Cárdenas Salazar

Año

2017

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Susana Janneth Larrea Cabrera
Magister en Gestión Empresarial
CI: 1709576597

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Martha Cecilia Bustillos Calvopiña

Magister en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional

CI: 0501521926

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Verónica Monserrate Cárdenas Salazar

CI: 1716795115

AGRADECIMIENTO

Es grato expresar mi más grande y sincero agradecimiento a los gerentes y personas encargadas de la administración de la empresa Vega Beltrán dentales, que de manera muy amable me ayudaron proporcionando la información necesaria para la realización de esta tesina.

DEDICATORIA

A mis padres e hija que con mucha paciencia y cariño me han sabido apoyar en la realización de esta tesina que la he realizado con todo mi amor y esfuerzo.

RESUMEN

En la actualidad el marketing interno es considerado un proceso estratégico para lograr la satisfacción de los clientes externos, mediante el empoderamiento de los empleados.

El presente trabajo, pretende medir el aumento de la demanda de pacientes a partir de las capacitaciones en marketing interno brindadas al personal que labora en la empresa dental Vega Beltrán de la ciudad de Quito en el periodo Agosto – Diciembre 2015, las mismas que fueron realizadas posterior al análisis de encuestas aplicadas a los pacientes en cada una de las clínicas y que permitieron identificar los problemas que esta presentaba.

Los resultados obtenidos en esta investigación denotan que el aumento de la demanda de pacientes conseguido y por consiguiente el aumento económico de la clínica en gran parte dependió de las capacitaciones en marketing interno brindadas a todo el personal.

Se puede observar que el correcto manejo marketing interno en la empresa le permitió alcanzar los objetivos planteados (aumento de la demanda de pacientes), y esto se lo logro gracias a que las capacitaciones fueron evaluadas antes de ser aplicadas, se dictó las capacitaciones adecuadas dependiendo el área que debía recibirlas, se realizaron encuestas posteriores a las capacitaciones para corregir inmediatamente las falencias y por último se corrigieron los errores inmediatamente.

De esta manera se pudo disminuir el porcentaje de pacientes insatisfechos con el servicio recibido, aumentar la demanda y la retención de los mismos.

ABSTRACT

At present, internal marketing is considered a strategic process to achieve the satisfaction of external customers, through the empowerment of employees.

The present work intends to measure the patients' demand from the internal marketing training provided to the personnel who work in the Vega Beltrán dental clinics in the city of Quito during the period August – December 2015 the same ones that were carried out after the analysis of surveys applied to the patients in each one of the clinics and that allowed to identify the problems.

The results obtained in this research denote that the increase in the demand of patients and consequently the economic increase of the clinic were achieved and that this largely depended on the internal marketing training provided to all the personnel.

It can be observed that the correct management of the internal marketing in the company allowed them to reach the objectives set (increase of the demand of patients), and this was achieved thanks to the trainings that were evaluated before being applied, the appropriate trainings were dictated depending the area that should receive them, post-training surveys were conducted to immediately correct the shortcomings and finally the errors were corrected immediately.

In this way the percentage of patients dissatisfied with the service received could be reduced, increasing the demand and retention of the same.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos	3
1. CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN A INVESTIGAR.....	4
1.1 Antecedentes.....	4
1.1.1 Filosofía Corporativa.....	5
1.1.2 Marketing Interno.....	6
1.2. Razones para escoger el tema	7
1.3. Planteamiento del problema o situación a investigar	9
1.4. Pertinencia del tema a desarrollar	11
1.5. Metodología.....	12
1.5.1 Tipo de estudio	12
1.5.2 Técnica de recolección de datos	13
1.6. Resultados esperados	13
1.7. Conclusiones del capítulo	14
2. CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA	15
2.1 Revisión de la Literatura académica	15
2.1.1 Importancia del Marketing Interno	15
2.2. Estudios de campo	17
2.2.1 Nivel del servicio recibido	20
2.2.2 Atención amable de servicios generales.....	22
2.2.3 Atención amable por parte del Odontólogo.....	24
2.2.4 Percepción de la atención médica recibida.....	25

2.2.5 Resolución de problemas	27
2.2.6 Aspectos a considerarse para mejora de servicio	28
2.2.7 Nivel del servicio recibido – POSTERIOR A LA CAPACITACION....	30
2.2.8 Atención amable de servicios generales - POSTERIOR	32
2.2.9 Atención amable del odontólogo POSTERIOR.....	33
2.2.10 Percepción de la atención médica recibida - POSTERIOR	35
2.2.11 Resolución de problemas - POSTERIOR	36
2.2.12 Aspectos a considerarse para mejora de servicio	38
2.3 Hallazgos y resultados.....	39
2.3.1 Análisis comparativo	39
2.4. Conclusiones del capítulo	43
3. CAPÍTULO III. ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN	44
3.1 Soluciones basadas en marketing interno	44
3.1.1 Satisfacción y motivación del cliente interno.....	44
3.1.2 Orientación hacia el cliente externo	46
3.3 Conclusiones del capítulo	46
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
4.1 Conclusiones	48
4.2 Recomendaciones	49
REFERENCIAS.....	51
ANEXOS	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Nivel del servicio recibido - SUR	20
Figura 2. Nivel del servicio recibido – NORTE Y VALLES	21
Figura 3. Atención amable de servicios generales - SUR	22
Figura 4. Atención amable de servicios generales – NORTE Y VALLES.....	23
Figura 5. Atención amable Odontólogo – SUR.....	24
Figura 6. Atención amable por parte del Odontólogo– NORTE Y VALLES.....	24
Figura 7. Percepción de la atención médica recibida – SUR.....	25
Figura 8. Percepción de la atención médica recibida – NORTE Y VALLES.....	26
Figura 9. Resolución de problemas – SUR	27
Figura 10. Resolución de problemas – NORTE Y VALLES	27
Figura 11. Aspectos a considerarse para mejora de servicio – SUR	28
Figura 12. Aspectos a considerarse para mejora de servicio – NORTE Y VALLES.....	29
Figura 13. Nivel del servicio recibido POSTERIOR - SUR	30
Figura 14. Nivel del servicio recibido POSTERIOR – NORTE Y VALLES	31
Figura 15. Atención amable de servicios generales POSTERIOR – SUR	32
Figura 16. Atención amable de servicios generales POSTERIOR	32
– NORTE Y VALLES.....	32
Figura 17. Atención amable del odontólogo POSTERIOR – SUR.....	33
Figura 18. Atención amable del odontólogo POSTERIOR – NORTE Y VALLES.....	34
Figura 19. Percepción de la atención médica recibida POSTERIOR – SUR ...	35
Figura 20. Percepción de la atención médica recibida POSTERIOR – NORTE Y VALLES.....	35
Figura 21. Resolución de problemas POSTERIOR – SUR	36
Figura 22. Resolución de problemas POSTERIOR – NORTE Y VALLES	37
Figura 23. Aspectos a considerarse para mejora de servicio POSTERIOR – SUR.....	38

Figura 24. Aspectos a considerarse para mejora de servicio POSTERIOR – NORTE Y VALLES.....	38
Figura 24: Lazos de motivación del cliente interno.....	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Detalle de Capacitación brindadas por año.....	18
Tabla 2: Comparación demanda de pacientes 2014 – 2015	40
Tabla 3: Impacto de las estrategias en el aspecto económico 2014-2016	41

INTRODUCCIÓN

Una de las principales preocupaciones a nivel odontológico y un generador de problemas más graves y complicados al momento de tratarlos son las caries. Esta patología es incluso considerada como un problema de salud pública debido a la alta prevalencia que presenta a nivel mundial.

Existe información relacionada a la prevalencia de caries dental en Ecuador correspondiente a junio del 2014, donde se encontró que en niños de 3 a 11 años de edad existe una prevalencia de 62,39% y en individuos de 12 a 19 años de edad una prevalencia de 31,28% (Avanto, 2014).

El problema oral en el Ecuador y según el MSP, los resultados del "Estudio Epidemiológico Nacional de Salud Bucal en escolares menores de 15 años del Ecuador", en el año de 2009, muestran a los 6 años de edad un promedio de 79.4% en el ceod (Ceod-promedio de piezas temporales cariadas, extraídas y obturadas) y a los 12 años el 13.5%. De estos, un 14.8% presentan dolor o infección debido a caries, que obligan a pensar en una atención en salud bucal preventiva y curativa, generalizada en todos los establecimientos de salud, valorada con criterio de riesgo, de forma estandarizada en la población escolar del país (MSP, Ministerio de Salud Publica.gob.ec, 2015).

Las patologías bucales de mayor prevalencia en nuestro país son la caries dental y la Enfermedad periodontal de acuerdo a estudios epidemiológicos, los que revelaron además que el 88,2% de los escolares menores de 15 años tienen caries dental; el 84% tiene presencia de placa bacteriana y el 53% está afectado con gingivitis, se evidenció también que de los niños examinados el 35% presentaba algún tipo de mal oclusión, lo que continua siendo un problema de salud pública que afecta considerablemente a la población infantil (MSP, 2009).

Al analizar las necesidades del mercado, relacionando la cantidad de clientes que acuden a las clínicas, se puede observar que la mayoría de los pacientes, tanto adultos como niños, acuden para solucionar problemas dentales primarios (caries, remoción de placa bacteriana, gingivitis, etc.) y para mejorar la mal oclusión dental.

Estos problemas de salud, en muchos de los casos, son problemas que pueden solucionarse en el sector público, pero muchos de ellos a destiempo o definitivamente no pueden ser solucionados a través de dicho sistema de salud, ya que al ser un servicio con una excesiva demanda, las citas no son agendadas a tiempo o el sistema de salud no cubre la totalidad de los servicios. Por lo que se crea la necesidad en la población de acudir en busca de un servicio de salud odontológica particular.

La Empresa Vega Beltrán es una institución netamente familiar que presta servicios odontológicos, tanto generales como de especialidad. Fue fundada en el año 1964 por los doctores Manuel Beltrán Fuentes y Luis Beltrán Fuentes, odontólogos, bajo el nombre de Consultorios Beltrán y contaban únicamente con dos consultorios ubicados en la Av. Napo y Alpahuasi y en La Magdalena, al sur de la ciudad de Quito.

OBJETIVOS

Objetivo General

Medir la demanda de pacientes a partir de las capacitaciones en marketing interno brindadas al personal que labora en las clínicas dentales Vega Beltrán de la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos

- Medir si las capacitaciones en marketing interno brindadas al personal que labora en Vega Beltrán Dentales aumento la demanda de pacientes.
- Comparar las técnicas de marketing interno utilizadas anteriormente con las aplicadas en el periodo Agosto–Diciembre 2015 para aumentar satisfacción del cliente hacia la empresa.
- Analizar si los talleres de marketing interno implementados permitieron aumentar la demanda del servicio.
- Proponer una estrategia de marketing interno que pueda conservar la demanda de pacientes o incrementarla.

1. CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN A INVESTIGAR

1.1 Antecedentes

La Empresa Vega Beltrán es una institución netamente familiar que presta servicios odontológicos, tanto generales como de especialidad. Fue fundada en el año 1964 por los doctores Manuel Beltrán Fuentes y Luis Beltrán Fuentes, odontólogos, bajo el nombre de Consultorios Beltrán y contaban únicamente con dos consultorios ubicados en la Av. Napo y Alpahuasi y en La Magdalena, al sur de la ciudad de Quito.

En el año 2006, dichos consultorios fueron vendidos al doctor Francisco Vega Beltrán, quien junto a su esposa la Dra. Sonia Orbe y sus hijos, el Dr. Paul Vega Orbe y el Dr. David Vega Orbe, odontólogos de profesión, cambian el nombre a Vega Beltrán Dentales y empiezan a expandirse, después de ganar un mayor número de clientes en diferentes sectores de la ciudad. Es así que, su segunda sucursal fue inaugurada en el año 2006 en el centro comercial El Recreo, siendo la primera clínica odontológica ubicada en un centro comercial en la ciudad de Quito.

Debido a su éxito, continuaron ampliando su negocio y se apertura una tercera clínica en el año 2008, en la Av. Cardenal de la Torre y Rafael Ferrer, ubicada en un edificio de 3 pisos y siendo esta la segunda clínica más grande de la empresa. Posteriormente, en el año 2010, el menor de sus hijos y también odontólogo, el Doctor David Vega, decide extender su negocio al norte de la ciudad, colocando la primera clínica de la empresa Vega Beltrán en este sector, en la Av. Eloy Alfaro y Arosemena Tola.

Después de contar con 4 clínicas bajo el nombre de Vega Beltrán Dentales, el crecimiento no se detuvo, y en los siguientes años continuaron inaugurando clínicas. En el 2012 abrieron su segunda clínica en un centro comercial

(Quicentro Sur), en el 2013 su primera clínica en el Valle de los Chillos, en el mismo año su séptima clínica en la Av. Alonso de Angulo al sur de la ciudad, en el 2014 su primera clínica en Tumbaco y en el 2015 su segunda clínica al norte de la ciudad, ubicada en la Av. Brasil y América.

En el año 2016 el Dr. Paul Vega decide cambiar el nombre a sus clínicas, de Vega Beltrán a Dentax y Dental Si, para de esta forma crear nuevas marcas bajo el nombre de la empresa Vega Beltrán con la garantía de la misma.

Actualmente existen 4 clínicas con el nombre de Vega Beltrán Dentales, ubicadas dos al norte y dos al sur de la ciudad, con aproximadamente 40 personas laborando diariamente. Su finalidad es asumir con responsabilidad la planificación empresarial y asegurar un buen ambiente de trabajo y calidad del servicio, prevaleciendo la innovación y el emprendimiento, todo ello como resultado de su pasión por la odontología, ya que el compromiso más importante lo tienen con la sociedad y con los pacientes, al brindarles el mejor servicio y bienestar, con calidez y valores humanitarios.

1.1.1 Filosofía Corporativa

Su misión es brindar los mejores servicios de odontología general y especializada, que permitan resolver eficazmente los problemas de salud oral de sus pacientes, aplicando conceptos de calidad y excelencia en el servicio, eficiencia en la gestión y calidez y cordialidad en la atención.

Su visión es ser las clínicas odontológicas líderes en el país, contando con tecnología de punta y con odontólogos especializados con el máximo grado de conocimientos y excelencia, a fin de no solo, satisfacer las exigencias de los pacientes sino, ir más allá de sus expectativas, estableciendo una relación duradera basada en la confianza y el trato personalizado.

Al tener esta misión y visión dirigida netamente a ofrecer servicios odontológicos con calidad y calidez, en un ambiente donde sus empleados sean los primeros en recomendar el servicio, la importancia del marketing ha sido fundamental desde su inicio, y por este motivo y a partir del año 2010 se han implementado capacitaciones anuales acerca del Servicio al Cliente tanto físico como electrónico, así como también, telefónico. Hasta el año 2014 no se había enfocado una de las partes más importantes del marketing en una empresa: el marketing interno.

1.1.2 Marketing Interno

En Vega Beltrán Dentales se consideró que el cliente interno, es decir, los empleados, son una parte fundamental para ofrecer un servicio con calidez y recomendado, ya que ellos son el reflejo del funcionamiento de una empresa.

“El marketing interno es una actividad de síntesis. El marketing interno no se está “inventando” desde cero. Además, su aplicación se realiza en empresas que cuentan, habitualmente, con una amplia historia de implantación de sistemas de perfeccionamiento organizacional”. (Ana, 2006)

El marketing interno se consideró como parte importante del marketing en la empresa desde hace algunos años atrás, como explica Ana Bernal el marketing interno se realiza en empresas que cuentan con una amplia historia de implantación de sistemas de perfeccionamiento como lo hace Vega Beltrán. El mismo tomo fuerza después de que se realizaron encuestas de satisfacción del cliente con respecto a la atención recibida tanto de los profesionales como de los empleados en general que laboran en Vega Beltrán. Los resultados concluyeron que una de las debilidades de la empresa era la falta de comunicación y empoderamiento de los trabajadores, que en muchos casos derivaba en la pérdida de clientes.

Para la solución de este problema, la Gerencia General, en conjunto con el Área de Recursos Humanos decidió “vender” la filosofía empresarial a cada uno de los empleados, mostrándoles las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la misma, haciendo un enfoque particular en la importancia de sentirse a gusto laborando en Vega Beltrán y cómo esto reflejara en cada uno de los clientes que confían en la compañía.

La primera capacitación se llevó a cabo en Junio del 2014 y los temas que se trataron como prioridad fueron la comunicación interna y el empoderamiento por parte de los empleados. La misma dio resultados inmediatos en temas como resolución adecuada de problemas, mejor comunicación entre doctores, empleados y pacientes, entre otros. Estas acciones se implementaron con el fin de mejorar los resultados en encuestas de satisfacción posteriores, y contar con un mayor grado de recomendación, no solo por el buen tratamiento odontológico recibido, sino también por la calidez en la atención.

Actualmente las necesidades y requerimientos de los pacientes han aumentado cada vez más y la finalidad de la empresa es continuar con el mejoramiento en la atención al cliente, ya que la satisfacción del mismo constituye un pilar fundamental en el negocio.

1.2. Razones para escoger el tema

Vega Beltrán, al ser una empresa con más de 60 años en el mercado odontológico, ya cuenta con un posicionamiento notable en el servicio de la salud. Las razones para escoger el tema fueron la carencia de comunicación interna en la empresa acompañada de contratación de personal que no sabía acerca de la historia de la misma y por consiguiente carecía de empoderamiento.

Tampoco se había dado una capacitación previa acerca de la empresa a las personas contratadas, no se les informó acerca de su misión, visión y objetivos, por lo que, el tema se escogió con el fin de evidenciar la necesidad de la clínica

de implementar acciones no solo relacionadas con el marketing externo, a través de publicidad, sino también, otorgar importancia a los clientes internos, quienes son la primera cara hacia el cliente, por lo que se debe considerar que, mientras más a gusto se sienta el empleado en el lugar donde labora, más satisfacción obtendrá el cliente externo del servicio recibido.

El tema de marketing se implementó en la clínica Vega Beltrán años atrás, pero no se había tomado en cuenta el marketing interno, la comunicación, el empoderamiento, la necesidad de que el cliente interno sienta como propio el negocio y de esta forma que permita que el mismo trascienda.

Posteriormente, en el año 2014, y luego de implementar las capacitaciones acerca del manejo del cliente interno y la importancia de que el mismo sea el primero en experimentar los beneficios ofrecidos por la empresa, se incrementó la demanda de pacientes en cada una de las clínicas, por lo que el manejo de esta parte del marketing tomó un papel importante.

En los años siguientes se continuó el trabajo en la aplicación de marketing interno, instaurando de manera obligatoria, por lo menos una capacitación al año, implementando diversas técnicas de marketing interno.

En el periodo agosto-diciembre del año 2015, se dictó la capacitación “UN EMPLEADO FELIZ HACE UN PACIENTE SATISFECHO” impulsando el marketing interno y atención al cliente, no solamente para los empleados que se encuentran en contacto directo con los pacientes, sino que también se integró a estas capacitaciones a las áreas de gerencia, recursos humanos y dirección médica, sobre todo en lo que respecta a comunicación interna y comunicación física y electrónica con el cliente. Se adoptaron estas nuevas técnicas de marketing interno ya que un gran porcentaje de clientes nuevos, en la actualidad, se captaban a través de redes sociales y pagina web.

Es por esta última razón que el impacto de las campañas de comunicación implementadas se vieron reflejadas hacia los clientes de una manera importante para la empresa, ya que logró que el personal se sienta identificado con la marca y la vea como suya, para que así pueda ofrecer los servicios, sus beneficios, bondades y entre otras cualidades que tiene Vega Beltrán.

1.3. Planteamiento del problema o situación a investigar

Actualmente la odontología tiene una importante misión, cumplir y mantener las mejores condiciones morfo-funcionales del sistema estomatológico, proporcionando no solamente salud a este sistema, sino también a nivel general.

La mayor necesidad de las personas que buscan un servicio de salud odontológica, es poder solucionar los problemas orales prevalentes como lo son las caries, además de tratar otras patologías causadas por estas o asociadas a las mismas.

Independientemente de la edad, la mayoría de pacientes que acuden a Vega Beltrán buscan solucionar los problemas primarios dentales, sobre todo las caries en un 85%, incluyendo niños y adultos, para realización de limpiezas bucales 90% (la mayoría con remoción de placa bacteriana), solución de mal oclusión dental 87%, realización de endodoncias 45%, mejoramiento de la estética dental por medio de la realización de carillas 75% y por medio de la colocación de prótesis, implantes o puentes 30%.

Al analizar las necesidades del mercado, relacionando la cantidad de clientes que acuden a la clínica, se puede observar que la mayoría de los pacientes, tanto adultos como niños, solicitan citas para solucionar problemas dentales primarios (caries, remoción de placa bacteriana, gingivitis, etc.) y para mejorar la mal oclusión dental.

Estos problemas de salud, en muchos de los casos, son problemas que pueden solucionarse en el sector público, pero muchos de ellos a destiempo o definitivamente no pueden ser solucionados a través de dicho sistema de salud, ya que al ser un servicio con una excesiva demanda, las citas no son agendadas a tiempo o el sistema de salud no cubre la totalidad de los servicios. Por lo que se crea la necesidad en la población de acudir en busca de un servicio de salud odontológica particular.

Además, la población actual no busca únicamente calidad en el servicio, sino también calidez en el mismo. La atención al cliente se ha vuelto fundamental, inclusive en el sector público, es por esto que, en todas las empresas, el marketing interno se ha vuelto un tema muy importante a tratar. En la empresa Vega Beltrán la falta de realización de capacitaciones en marketing interno hasta el año 2014, hizo de cierta forma que, la demanda de pacientes no aumente en la medida deseada.

El marketing interno se compone de varios puntos, pero a partir de su implementación en la empresa en el año 2014, y específicamente en el periodo agosto-diciembre del año 2015, se enfocó en la comunicación interna que incluyo a todo el personal que labora en la empresa (Gerencias, Administración, Recursos Humanos, Dirección Clínica, Doctores Generales y especialistas, Personal de atención al cliente y Personal de limpieza) y el sentido de pertenencia que los mismos deben tener para proyectar la imagen deseada (satisfacción) a los clientes externos.

Mediante encuestas se pudo observar que una de las falencias importantes de la empresa fue la falta de comunicación, sobre todo entre el personal de atención al cliente y los odontólogos al momento de agendar las citas y realizar los pagos de los tratamientos realizados y por realizar.

La falta de empoderamiento se debía a que la mayoría de los empleados no conocían las metas de la empresa, la misión y la visión, por lo que únicamente

enfocaban su trabajo en las funciones que debían desempeñar y para las cuales fueron contratados/as, por lo que no realizaban ninguna actividad extra.

Posterior a las capacitaciones se logró cambiar el pensamiento de los empleados hacia uno proactivo y con una actitud diferente frente a las necesidades de la empresa y al cliente externo.

El objetivo de este estudio es medir el impacto que estas capacitaciones brindadas al personal de Vega Beltrán en el periodo agosto-diciembre 2015 tuvo en los clientes externos, esto se lo realizaría mediante el aumento de la demanda de los mismos en cada una de las clínicas.

En conclusión la empresa vio la oportunidad de aumentar la demanda de clientes al determinar que el sector público no podía resolver todos los problemas buco dentales de la población y que esta buscaba solucionarlos a nivel privado. Por esta razón Vega Beltrán decide evaluar su desempeño en el área de satisfacción al cliente para determinar que debía reforzar para que los nuevos posibles clientes elijan a la empresa.

Entre las falencias más grandes observadas por los pacientes era la falta de trabajo en el marketing interno de la empresa, que al corregirlo con capacitaciones al personal en el mismo podría aumentar la demanda deseada por la gerencia.

1.4. Pertinencia del tema a desarrollar

En el año 2014, cuando se implementaron las encuestas acerca de la atención recibida por cada una de las áreas que tenían contacto con los clientes y después de obtener resultados de las mismas, se decidió aplicar cursos y charlas acerca de la importancia de la comunicación interna y del empoderamiento (marketing interno).

Conocer el impacto de las capacitaciones realizadas permite a la empresa mejorar los aspectos que se detectaron como problemáticos (falta de una adecuada comunicación interna y empoderamiento), solucionarlos de manera inmediata y obtener un cliente satisfecho, que sea una carta de presentación para nuevos clientes.

El tema seleccionado es parte importante dentro del marketing y dentro del área de administración de una empresa de salud, ya que se relaciona con el área de Administración, por una parte, a través del recurso económico al implementar capacitaciones para mejorar la satisfacción de los clientes externos, y por otro lado con el talento humano, mediante la generación de sentido de pertenencia por parte los colaboradores hacia la empresa, incrementando la satisfacción de los clientes actuales y por ende aumentando la demanda de nuevos pacientes.

La aplicación de estrategias de marketing interno, ayuda de manera sustancial en la captación de nuevos pacientes, la capacitación al personal en atención al cliente y la rapidez en la solución de sus problemas (trabajo en conjunto entre profesionales de odontología y personal de atención al cliente), todo esto a través de una buena comunicación y sentido de empoderamiento, obteniendo como resultado pacientes que recomienden los servicios de la clínica y de esta manera también se consigue aumentar la demanda de los mismos.

1.5. Metodología

1.5.1 Tipo de estudio

El estudio acerca del impacto de las estrategias de marketing interno implementadas en la empresa odontológica Vega Beltrán en el periodo Agosto-Diciembre 2015 es analítico, ya que se realizará un análisis de los resultados del estudio realizado en dicho año, relacionadas con la implementación de nuevas técnicas de marketing interno, así como también es retrospectivo, ya

que los hechos del estudio se llevaron a cabo entre los meses de agosto y diciembre del 2015 y los efectos se medirán en el presente.

Las variables independientes consideradas en el estudio fueron:

- Comunicación entre todo el personal que labora en la empresa
- El empoderamiento que los mismos deben tener

Dichas variables serán analizadas con el fin de identificar resultados aplicados a la fecha actual, relacionados con las siguientes variables dependientes:

- La satisfacción del cliente con la atención brindada por el personal que labora en la empresa Vega Beltrán Dentales; y,
- El posterior aumento de la demanda.

1.5.2 Técnica de recolección de datos

Para la aplicación del análisis de datos, y la comparación con la realidad actual, se utilizará los resultados de las encuestas realizadas en el 2015, antes y después de las acciones de mejora implementadas (capacitaciones).

Así también, se utilizará los datos actuales de la demanda de clientes, entregados por la empresa Objeto de Estudio, para el análisis comparativo.

1.6. Resultados esperados

Con el desarrollo del presente trabajo, los resultados que se espera conseguir son:

- Conocer si la demanda actual de pacientes ha aumentado, luego de las estrategias implementadas como resultado de las encuestas del 2015.

- Aumento del nivel de satisfacción de los pacientes atendidos por el personal de Vega Beltrán Dentales, con base en la propuesta de mejora que se planteará al final, como resultado del análisis de situación.
- Aumento de la demanda de pacientes nuevos, ya sea mediante la referencia de pacientes atendidos en las clínicas Vega Beltrán satisfechos con el servicio o mediante pacientes que han experimentado personalmente la atención en la empresa.
- Personal con más sentido de pertenencia de la empresa (empoderamiento) para la solución inmediata de cualquier problema que se pueda presentar. Esto posterior a la aplicación de estrategias continuas con base en la necesidad de toma de decisiones acertadas e individuales para obtener resultados efectivos de forma rápida.
- Trabajadores con una mejor comunicación, sin importar el cargo que ocupen, esto, con la finalidad de informar de una mejor manera al paciente acerca de su enfermedad, tratamiento y costos del mismo.

1.7. Conclusiones del capítulo

La empresa odontológica Vega Beltrán vio la necesidad de implementar capacitaciones en marketing interno (comunicación interna y empoderamiento), posterior a la realización de encuestas a sus clientes externos, en las cuales se indicaba que una de las falencias importantes que presentaba la empresa se producía nivel de la atención brindada al cliente.

Se implementó capacitaciones enfocadas en nuevas técnicas de comunicación interna y empoderamiento en todo el personal que labora en Vega Beltrán Dentales con la finalidad de obtener un alto nivel de satisfacción por parte del cliente y a su vez aumentar la demanda de los mismos.

El grado de satisfacción de los clientes que acudieron a las clínicas Vega Beltrán se verá reflejado en una alta demanda por el buen servicio brindado y

al mismo tiempo, en un mayor número de ingresos económicos para la empresa.

El propósito de este estudio es conocer el impacto que estas capacitaciones han causado en el cliente externo y como las mismas pueden ayudar en conjunto con la aplicación de técnicas de marketing externo a captar un mayor número de pacientes tanto referidos como no referidos y así incrementar los ingresos económicos.

2. CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA

2.1 Revisión de la Literatura académica

2.1.1 Importancia del Marketing Interno

El marketing interno es un conjunto de métodos de gestión de la relación personal-organización que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntariamente la orientación hacia la calidad del servicio, necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la empresa (Allpacca, 2011, pág. 17).

Como se citó anteriormente, para que una empresa funcione de una manera adecuada es importante que mantenga un correcto manejo de marketing interno. El mismo que se logra mediante la buena relación entre el personal que tiene contacto directo con el cliente externo y el personal encargado de la organización de la empresa, es decir, que se mantenga una buena comunicación entre ellos.

“El marketing interno es cada vez más fundamental para las estrategias: de marketing de relacionamiento, para alianzas estratégicas, diferenciación

competitiva, para realización de un servicio de calidad superior.” (Arlete, 2012)

En este caso en particular como nos dice Arlete Granero, lo que más importancia le daba la gerencia a la empresa era que esta necesitaba diferenciarse de la competencia por un servicio de calidad superior y la alta competitividad que podía demostrar mediante un buen manejo de marketing interno.

Roy Allpacca en su libro de endomarketing, indica que el activo más valioso de una empresa es su gente, que es el único factor que puede generar ventajas competitivas a largo plazo y que su potencial de crecimiento, participación y estabilidad en el mercado dependen, sobre todo, del mismo (Allpacca, 2011, pág. 13).

Además, la comunicación interna en cualquier empresa, es una parte fundamental para poder resolver problemas e inclusive para contar con una adecuada organización. El producto interno debe comunicarse y promocionarse lo más ampliamente posible para dar a conocer los beneficios del mismo (Barros, García, & Martorell, 2007, pág. 4).

Para la empresa Vega Beltrán el trabajo realizado durante varios años se ha basado en mantener clientes satisfechos con el tratamiento realizado, pero también con la atención recibida, es por esto que se ha capacitado al personal de las diferentes áreas.

Es importante trabajar en las falencias que presentaba la empresa y como se demostró luego de aplicadas las encuestas, una de las principales correspondía a la atención brindada al cliente externo a través de la satisfacción del cliente interno. Para esto se capacitó al personal acerca del marketing interno y las razones del por qué se trabajaba en el mismo, progresivamente durante los últimos años.

El primer paso fue dar a conocer a los empleados acerca del marketing interno y las herramientas fundamentales del mismo como lo son la comunicación y el empoderamiento, para que de esta manera el cliente interno pueda mostrar los beneficios de la empresa.

2.2. Estudios de campo

La empresa Vega Beltrán Dentales durante muchos años ha trabajado en la mejora continua de la atención a sus clientes, por ello y posterior a la realización de encuestas de satisfacción por los servicios recibidos, se verificó que uno de los pilares fundamentales (marketing interno) fallaba.

Desde hace algunos años se había tomado en cuenta que el marketing tanto interno como externo era una herramienta útil para aumentar la demanda de pacientes y por consiguiente aumentar los ingresos en la empresa.

Las primeras técnicas utilizadas en cuanto al marketing interno se refiere, fueron las capacitaciones acerca de la atención al cliente tanto física como electrónica y telefónicamente, haciendo referencia en la importancia de que los empleados sean los primeros clientes satisfechos y que a su vez ellos sean un reflejo de las bondades que ofrecía la clínica.

Tabla 1.*Detalle de Capacitación brindadas por año*

AÑO	ACTIVIDAD	PERSONAL
2010	Capacitación en atención al cliente en la empresa	Servicio al Cliente
2011	Capacitación acerca de cómo crear empatía con los clientes	Servicio al cliente Personal médico
2012	Capacitación en el trato adecuado de los pacientes en la consulta	Personal Médico
2013	Capacitación en la solución rápida y eficiente de problemas más comunes en atención al cliente	Servicio al Cliente
2014	Capacitación para captar clientes vía telefónica y electrónica	Servicio al Cliente
2015	Capacitación en técnicas de comunicación interna y toma de decisiones	Gerencia Administración Personal médico Servicio al Cliente Servicios Generales

En el cuadro anterior se puede observar cómo, en el transcurso de los años la empresa Vega Beltrán ha trabajado mediante capacitaciones a sus empleados en atención al cliente y cómo se ha integrado progresivamente a las distintas áreas de la clínica (recursos humanos, gerencia, etc...), para lograr la satisfacción de los pacientes.

Estas capacitaciones en servicio al cliente se las consideró luego de un análisis gerencial de las quejas recibidas por parte de los pacientes, en las cuales uno de los factores principales era la falta de comunicación entre el personal médico y el de servicio al cliente, además, de la falta de capacidad inmediata para la resolución de problemas por parte de todo el personal.

Con el transcurso del tiempo, las capacitaciones que se implementaron han sido actualizadas de acuerdo a las nuevas técnicas de marketing interno y con el análisis previo de factibilidad con relación a las necesidades de la empresa.

Únicamente en el año 2015 se realizó una encuesta previa a los pacientes para determinar el grado de satisfacción de los mismos y en qué aspectos se debía poner énfasis para mejorar la atención.

Vega Beltrán siempre ha tenido en cuenta que un cliente interno feliz lo demuestra al cliente externo haciéndole conocer los beneficios de la empresa en la que labora, de ahí la importancia de empezar a trabajar desde adentro y hacia afuera.

Además de que, al ser una empresa de varios años en el mercado, comprendió que la manera de sobresalir ante la competencia, era brindar un servicio de la calidad con calidez. Es por eso que en el mes de Junio del año 2015 decidió implementar encuestas de satisfacción periódicas al cliente. Con los resultados de la primera encuesta y analizados anteriormente la empresa tomo medidas con respecto a las falencias que identificaron los pacientes.

Para la aplicación de las mismas se tomó en cuenta a todos los pacientes atendidos en el mes de Junio del año 2015 en cada una de las clínicas Vega Beltrán. Las mismas consistían en preguntas puntuales que permitirían evaluar el grado de satisfacción de los clientes.

El tamaño de la muestra se obtuvo aplicando una fórmula de muestreo simple, donde el tamaño de la población fue de 400 pacientes entre los cuales se incluyó hombres y mujeres entre 25 y 65 años de edad, para desviación estándar se utilizó un valor constante de 0,5 y en el nivel de confianza se lo tomó en relación al 95% que equivale a 1,96, finalmente el error muestral que se tomó fue del 0,05.

Aplicando dicha fórmula, se obtuvo una muestra de 197 personas, sin embargo, la empresa decidió aplicar las encuestas a 100 personas de cada una de las clínicas Vega Beltrán ubicadas en la ciudad de Quito en el periodo Junio 2015 para determinar el grado de satisfacción de los clientes.

A continuación se detallan los resultados obtenidos en dicha investigación:

2.2.1 Nivel del servicio recibido

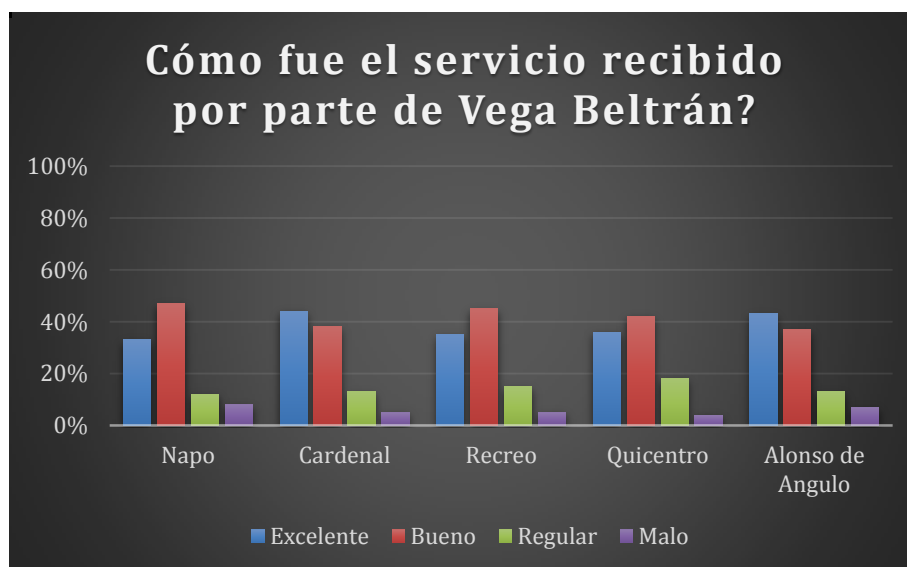


Figura 1. Nivel del servicio recibido - SUR

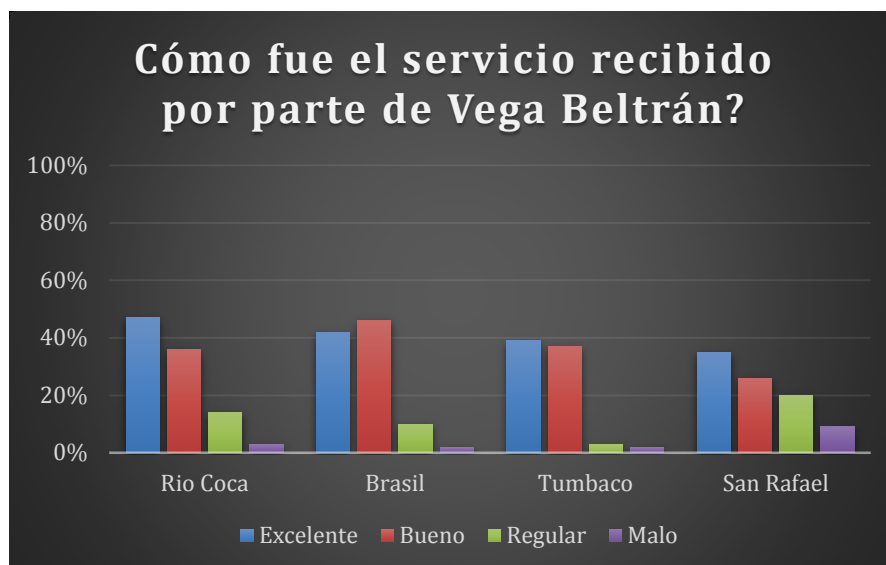


Figura 2. Nivel del servicio recibido – NORTE Y VALLES

Como se puede observar en los resultados de las encuestas realizadas en Vega Beltrán en la primera pregunta, de las clínicas que se encuentran al sur de Quito, la sucursal de la Av. Alonso de Angulo fue la que mejor servicio brinda a los pacientes con un 43% de excelencia, mientras que la sucursal de la Av. Napo fue la que mayor porcentaje obtuvo en el ítem de respuesta “malo” con un 8%.

De las clínicas ubicadas en el Norte y Valles, la sucursal de San Rafael obtuvo un 9% en mala atención, siendo la puntuación más alta entre estas, mientras que la clínica ubicada en la Av. Rio Coca obtuvo la más alta puntuación en excelencia con un 47%.

Con esto podemos ver que entre el 30% al 50% de las personas que acuden a las clínicas dentales Vega Beltrán opinan que el servicio recibido fue excelente, entre el 25% y 50% que fue bueno y entre el 5% y 20% de regular a malo.

A pesar de que la opinión acerca del servicio recibido es excelente y bueno en la mayoría de los casos, el objetivo de la empresa es tener entre el 1% y el

5% de personas insatisfechas con el mismo, por lo que se deben implementar acciones de mejora para disminuir este porcentaje.

2.2.2 Atención amable de servicios generales

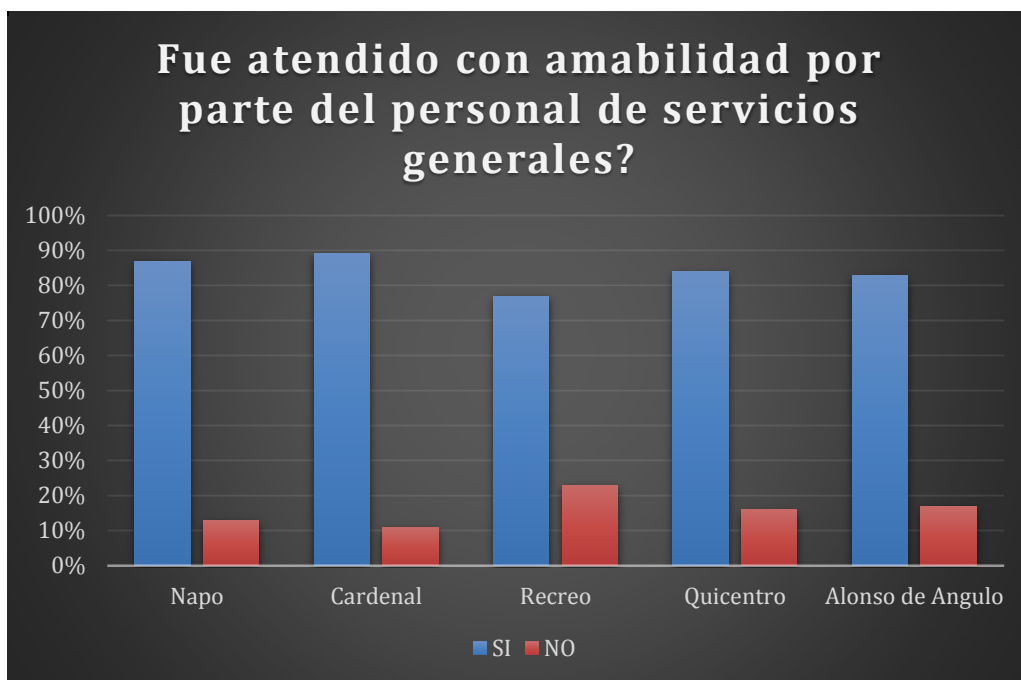


Figura 3. Atención amable de servicios generales - SUR

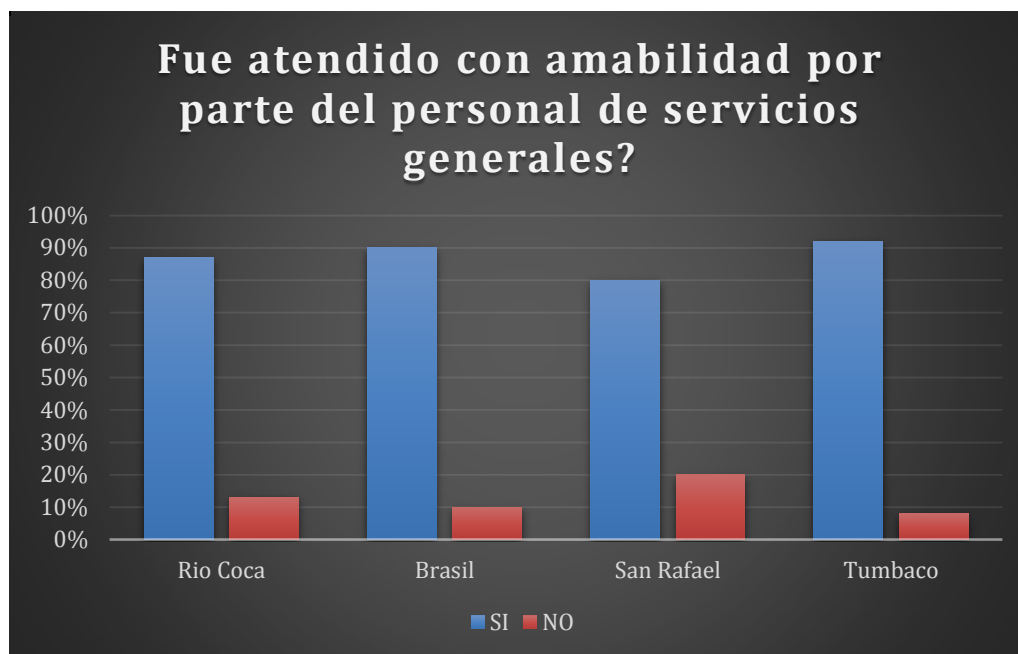


Figura 4. Atención amable de servicios generales – NORTE Y VALLES

Uno de los puntos claves en el servicio recibido es la amabilidad con la que se recibe al paciente al momento que ingresa a la clínica. Según las encuestas hasta un 23% de los pacientes opinaron que el personal de servicios generales no lo atendió con amabilidad en algún punto de su visita en la clínica.

Mediante esta pregunta la gerencia analizó si las causas por las que el cliente interno no brindaba un servicio con amabilidad eran externas o se debía a que no sentía que el ambiente laboral en el que se desenvolvía era el adecuado. Por esta razón se desarrolló acciones que permitan que los empleados interioricen los beneficios de la organización para que lo pueda transmitir luego al cliente externo.

2.2.3 Atención amable por parte del Odontólogo

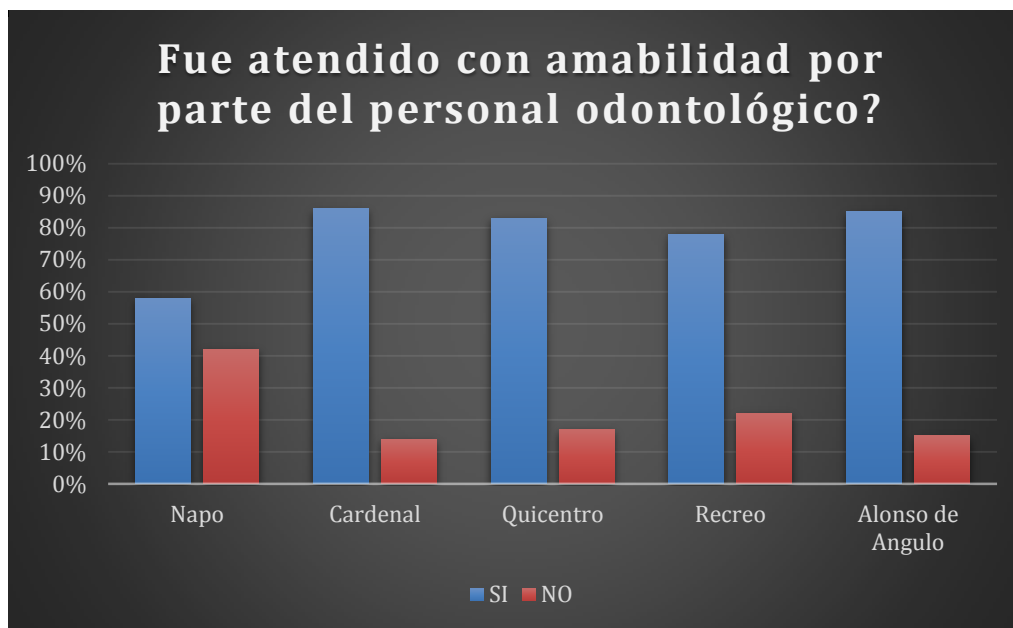


Figura 5. Atención amable Odontólogo – SUR

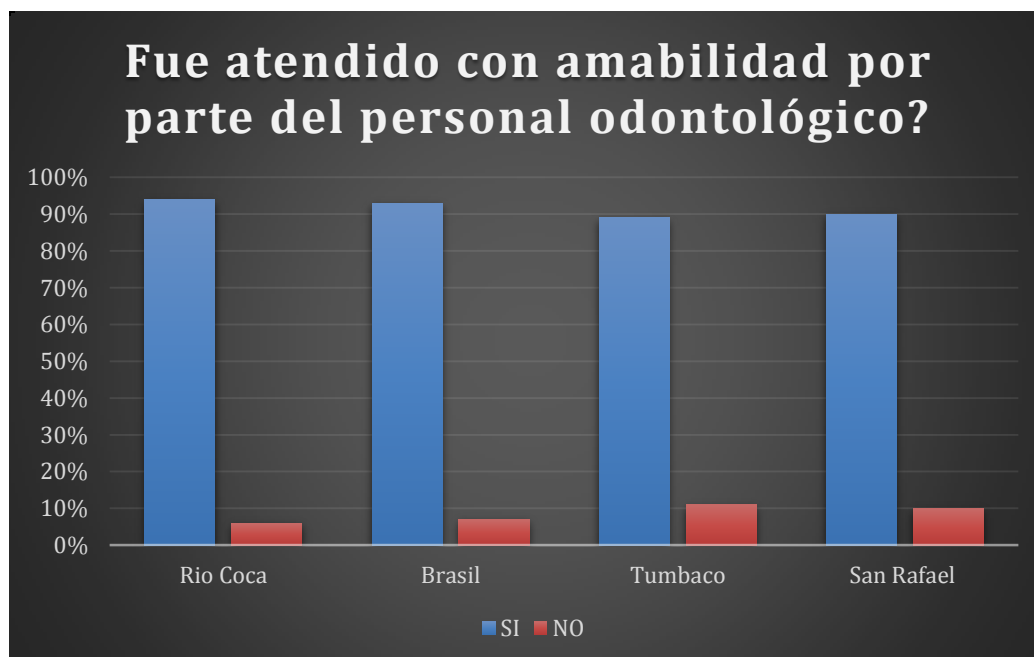


Figura 6. Atención amable por parte del Odontólogo– NORTE Y VALLES

Las respuestas a esta pregunta se encontraron divididas, ya que en las clínicas ubicadas al sur de Quito el porcentaje de pacientes que no fueron

atendidos con amabilidad por parte del personal médico fue hasta de un 42%, mientras que en norte y valles el porcentaje más alto fue únicamente del 11%.

Al igual que en la pregunta anterior, el análisis de estos resultados fue el mismo, es probable que una de las causas de la ausencia de amabilidad en la atención, es la falta de conocimiento de los beneficios que ofrece la empresa y para evitar que esto ocurriera era necesario que el personal sea el primero en conocerlos y experimentarlos.

2.2.4 Percepción de la atención médica recibida

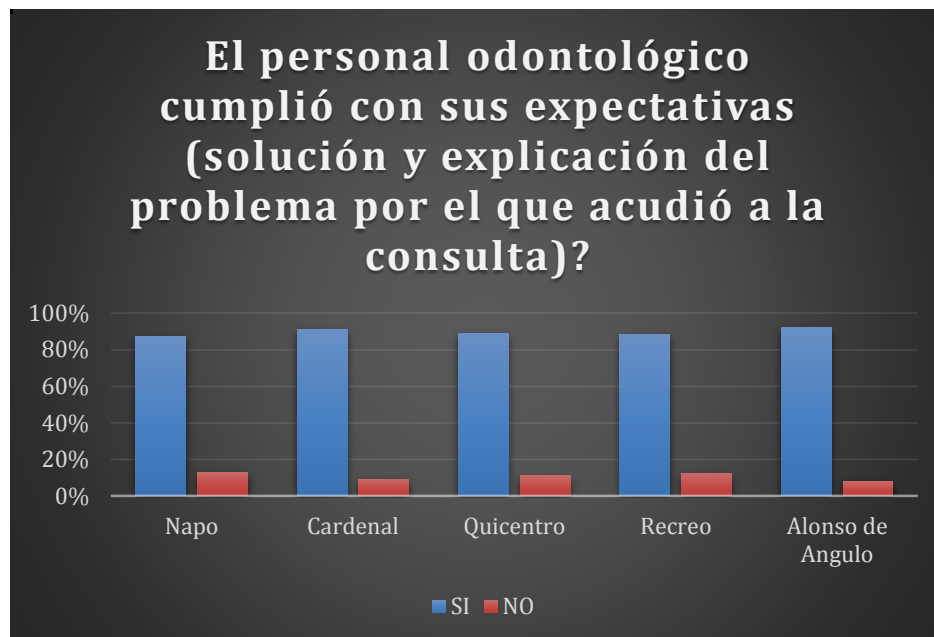


Figura 7. Percepción de la atención médica recibida – SUR

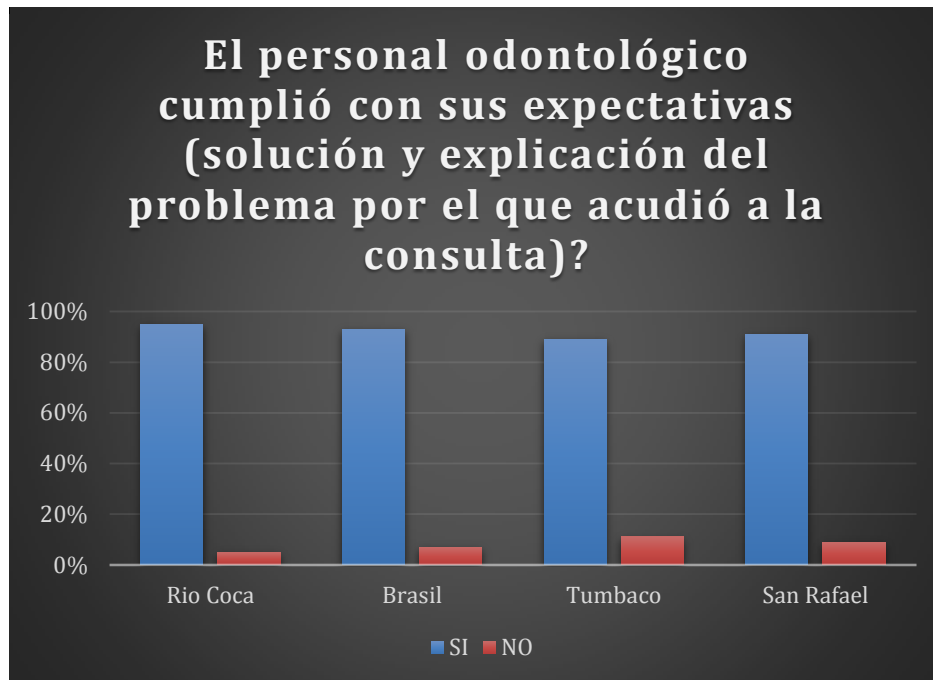


Figura 8. Percepción de la atención médica recibida – NORTE Y VALLES

En cuanto al cumplimiento de las expectativas por parte del personal médico, acerca de la solución y explicación de los problemas por los que acude el paciente, el porcentaje de insatisfacción fue bajo (hasta el 13%) en todas las clínicas.

Esto se debe a que el personal odontológico se capacita constantemente en nuevas técnicas de diagnóstico, tratamiento y seguimiento de las patologías bucales.

2.2.5 Resolución de problemas

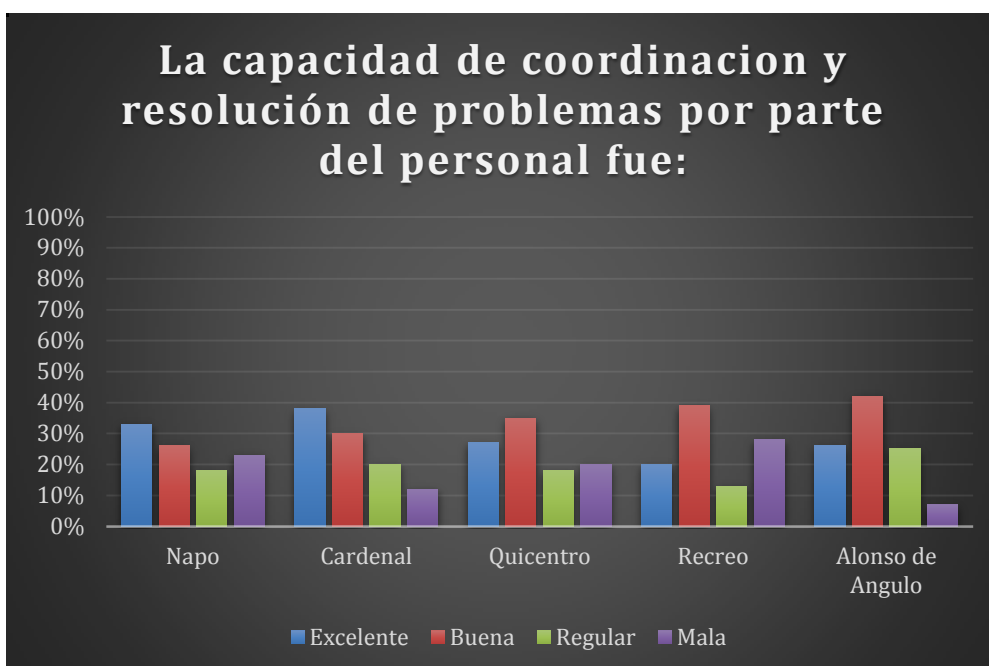


Figura 9. Resolución de problemas – SUR

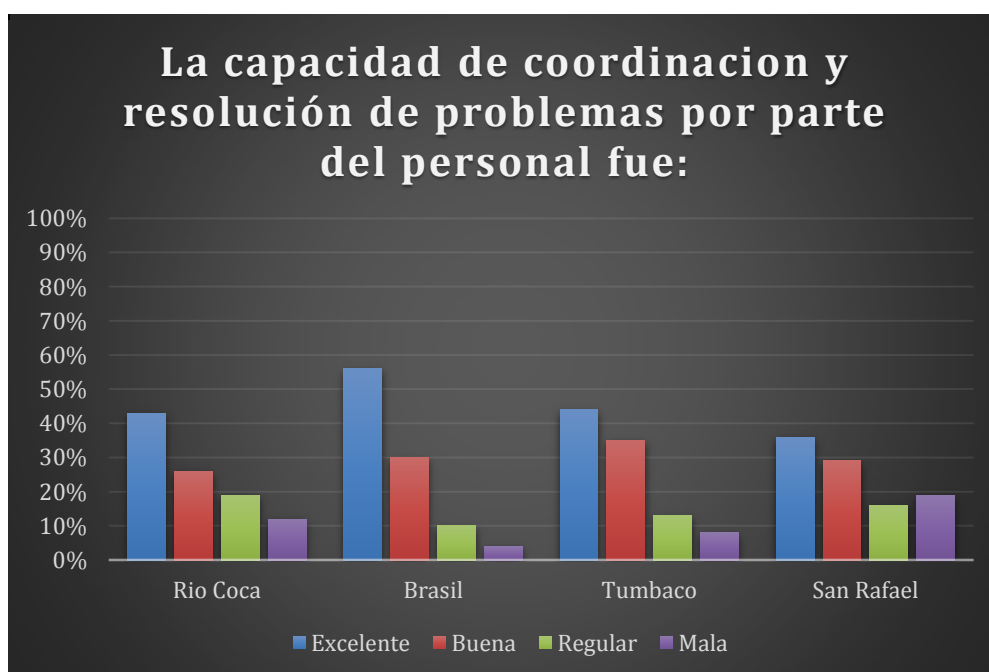


Figura 10. Resolución de problemas – NORTE Y VALLES

La calificación de regular o mala, sobre la capacidad de resolución de problemas por parte del personal en general, es decir, tanto de servicios

generales como odontológico, obtuvo un porcentaje alto (hasta 28%). Se cree que las causas fueron falta de coordinación de los tratamientos entre el personal de servicios generales y el personal odontológico, falta de llamadas para recordar citas a los pacientes y poca rapidez en conseguir citas con los odontólogos especialistas. Entre estas, la primera fue la más común, ya que como consecuencia de la falta de comunicación entre el personal hubo pacientes que se quedaron sin citas subsecuentes o incluso, en algunos casos, no se cobró el tratamiento realizado.

La falta de coordinación entre el personal no solo causó molestias a los pacientes, sino que también generó pérdidas económicas por falta de cobro de tratamientos.

2.2.6 Aspectos a considerarse para mejora de servicio

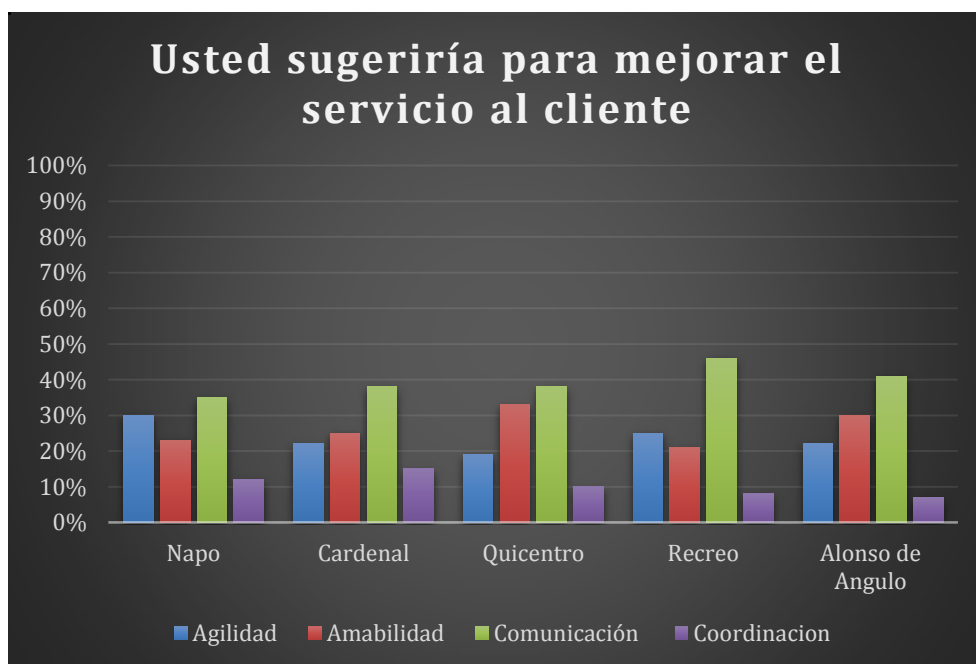


Figura 11. Aspectos a considerarse para mejora de servicio – SUR



Figura 12. Aspectos a considerarse para mejora de servicio – NORTE Y VALLES

En la última pregunta de la encuesta, que se refiere a las sugerencias para mejorar el servicio al cliente, se obtuvo un mayor porcentaje en comunicación y amabilidad.

Estos datos demuestran que las grandes falencias que presenta la empresa en cuanto al servicio al cliente fueron por falta de trabajo en el marketing interno (comunicación y empoderamiento) y en el sentido de pertenencia de la empresa. Por lo que, la misma decidió, al año 2016, incorporar acciones que permitan mejorar estos indicadores, realizando capacitaciones continuas y periódicas a los empleados de todas las áreas sobre varios temas, principalmente sobre comunicación y servicio al cliente.

Después de aplicar las respectivas capacitaciones en dicho año, para mejorar las falencias detectadas a través de las primeras encuestas, se aplicó nuevamente la misma evaluación a 100 clientes en cada una de las clínicas para identificar si las acciones de mejora tuvieron un efecto positivo en el incremento de la demanda de pacientes.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

2.2.7 Nivel del servicio recibido – POSTERIOR A LA CAPACITACION

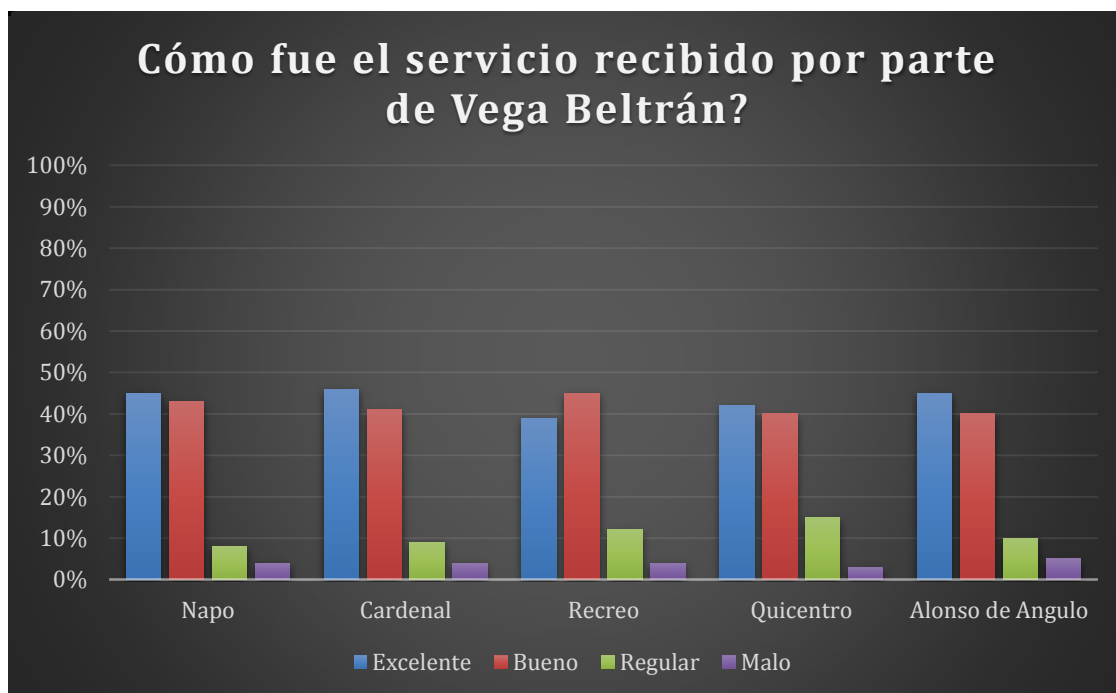


Figura 13. Nivel del servicio recibido POSTERIOR - SUR

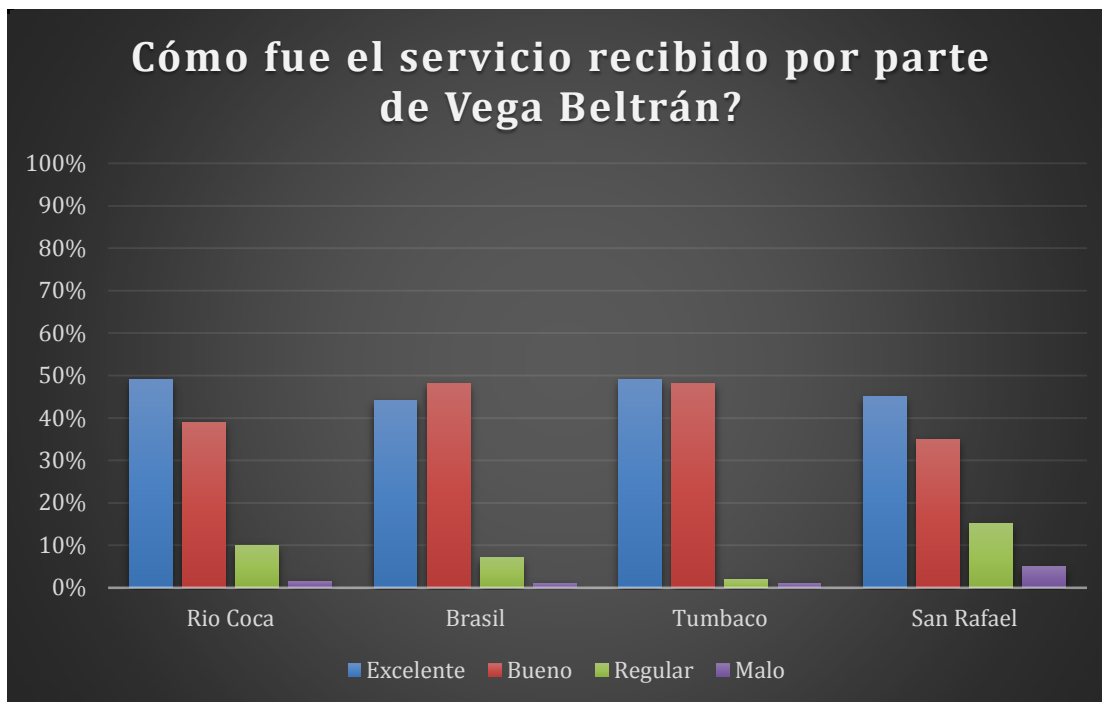


Figura 14. Nivel del servicio recibido POSTERIOR – NORTE Y VALLES

Como se puede observar posterior a la aplicación de las capacitaciones a todo el personal aumentó la satisfacción del cliente en cada una de las clínicas, respecto al servicio recibido.

Con esto podemos ver que entre el 45 al 50% de las personas que acuden a las clínicas dentales Vega Beltrán opinan que el servicio recibido fue excelente, entre el 35 y 45% que fue bueno y entre el 5 y 10% que fue de regular a malo.

Para la empresa el objetivo es tener entre el 1 y el 5% de personas insatisfechas con el mismo, comprendiendo que es un rango aceptable de clientes que no obtienen la satisfacción deseada de los servicios.

2.2.8 Atención amable de servicios generales - POSTERIOR

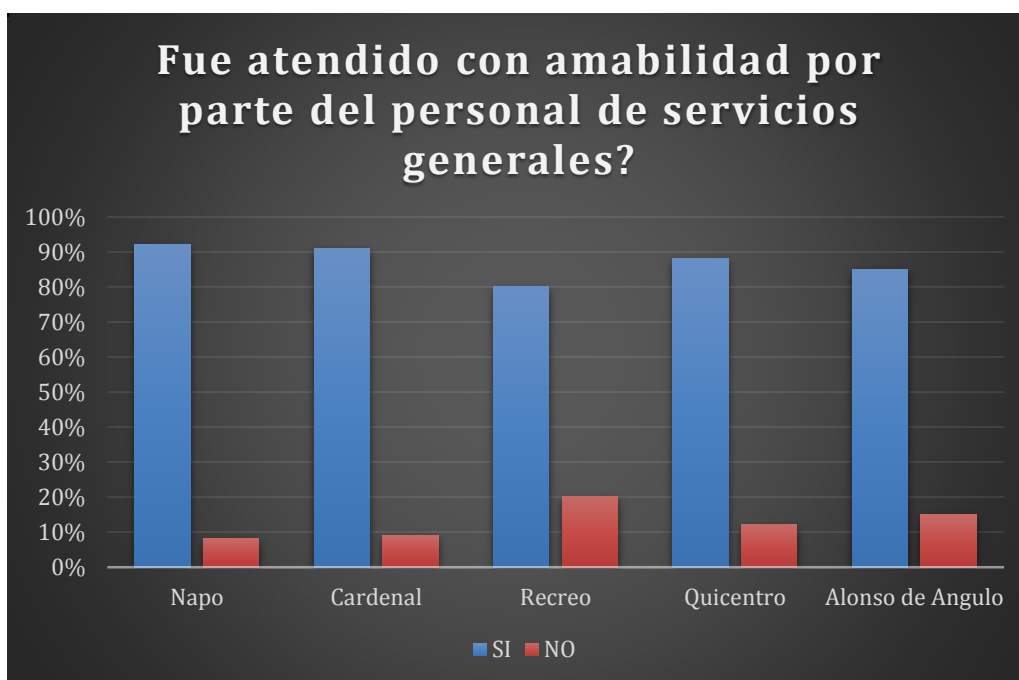


Figura 15. Atención amable de servicios generales POSTERIOR – SUR

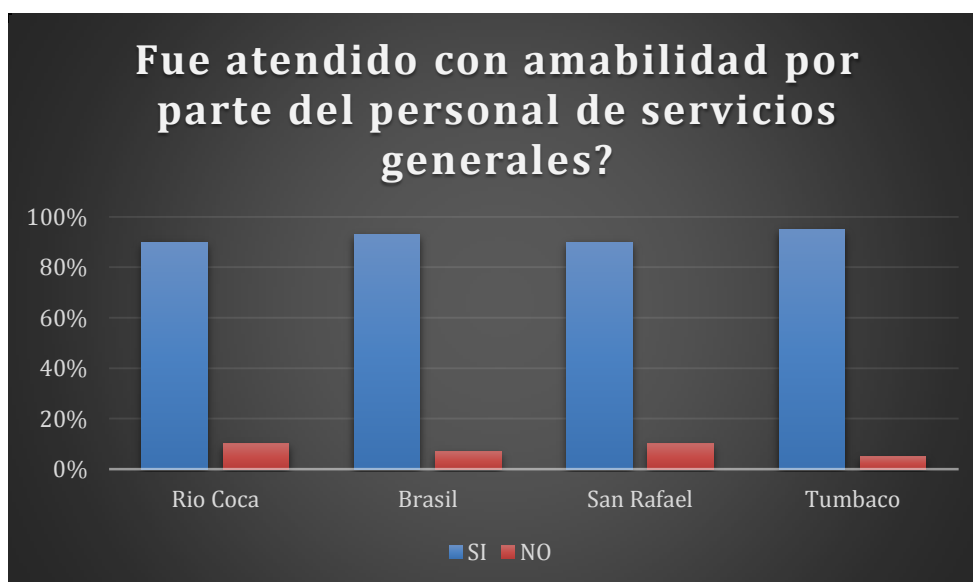


Figura 16. Atención amable de servicios generales POSTERIOR – NORTE Y VALLES

De esta forma, se evidencia que posterior a las capacitaciones que el personal de servicios generales recibió, un 20% de los pacientes opinan que no fue atendido con amabilidad en algún punto de su visita en la clínica.

A pesar de que estos índices han bajado, la gerencia todavía piensa que la empresa se mantiene en rangos que no son los deseados para alcanzar las metas que se planea conseguir con las capacitaciones constantes al personal.

2.2.9 Atención amable del odontólogo POSTERIOR

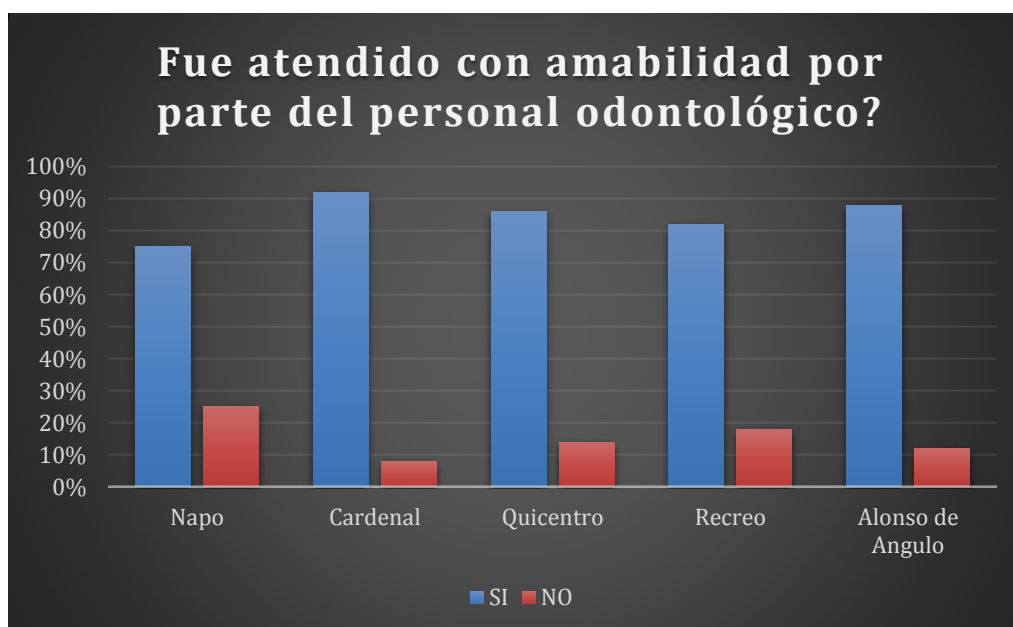


Figura 17. Atención amable del odontólogo POSTERIOR – SUR

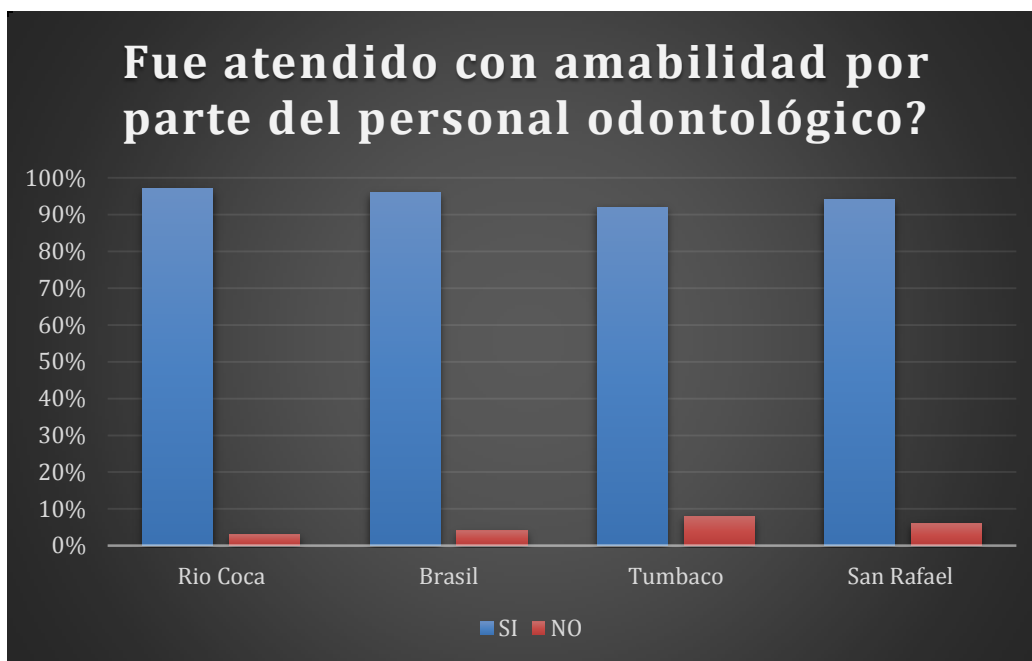


Figura 18. Atención amable del odontólogo POSTERIOR – NORTE Y VALLES

El porcentaje de pacientes insatisfechos con el servicio al cliente recibido por parte del personal odontológico disminuyó notablemente en algunos casos, como por ejemplo, en las clínicas ubicadas al norte de la ciudad, las mismas que alcanzaron menos del 5% de insatisfacción.

Estos resultados no fueron similares en las clínicas ubicadas al sur donde a pesar de que se redujo el porcentaje de pacientes insatisfechos el mismo alcanzó hasta el 25%.

2.2.10 Percepción de la atención médica recibida - POSTERIOR

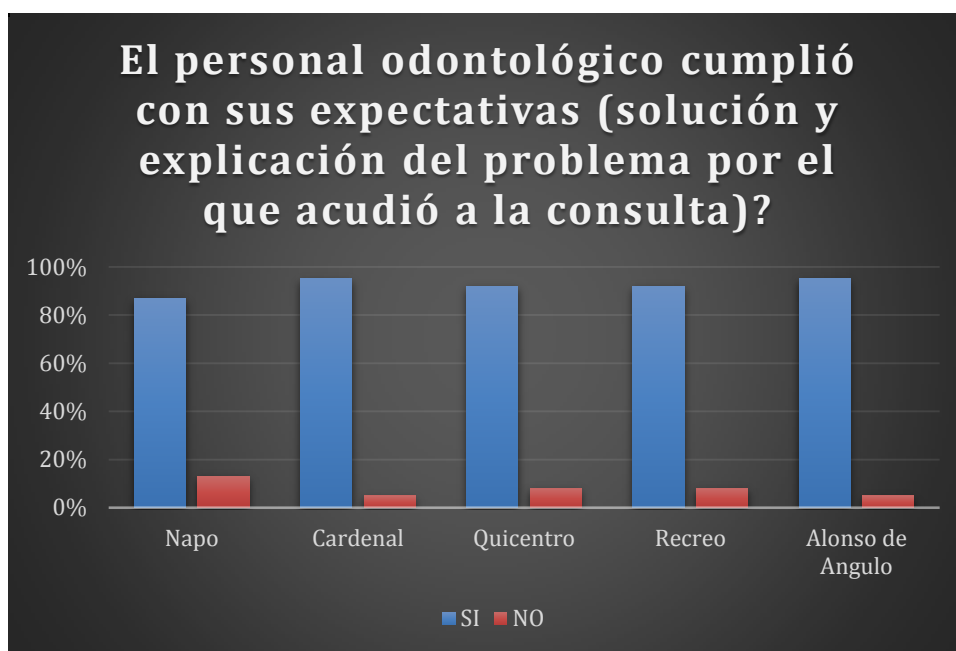


Figura 19. Percepción de la atención médica recibida POSTERIOR – SUR

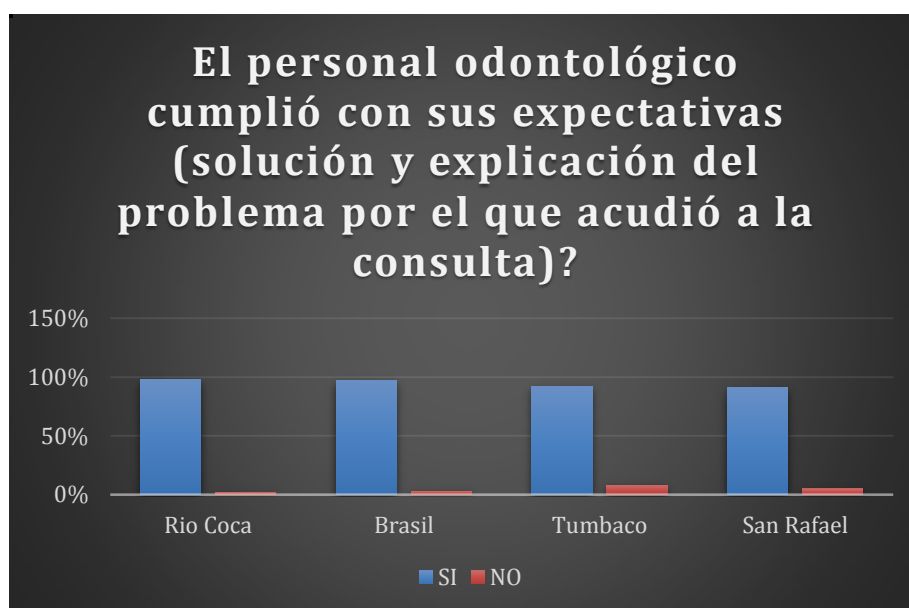


Figura 20. Percepción de la atención médica recibida POSTERIOR – NORTE Y VALLES

A pesar de que el personal médico que trabaja en cada una de las clínicas siempre es seleccionado de acuerdo a su experiencia y estudios, las

encuestas previas (2015) evidenciaron que los profesionales no siempre explicaban de una manera correcta lo que el paciente quería saber acerca de su tratamiento y una de las causas podía ser la falta de métodos de comunicación y formas simples de exponer los diagnósticos y tratamientos.

Posterior a las charlas, el porcentaje de pacientes que se quejaban por la falta de comprensión de su problema y solución del mismo, disminuyó.

2.2.11 Resolución de problemas - POSTERIOR

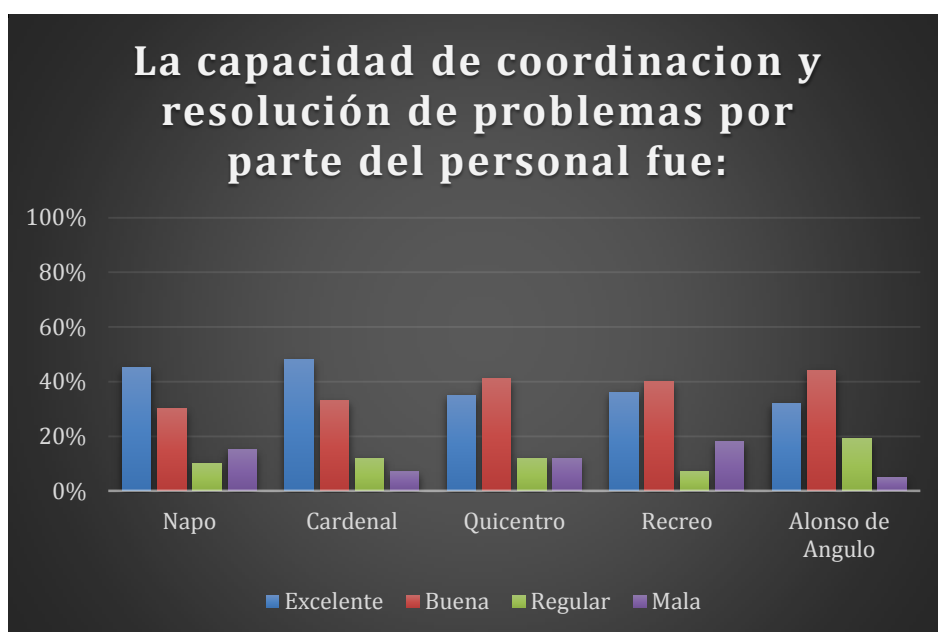


Figura 21. Resolución de problemas POSTERIOR – SUR

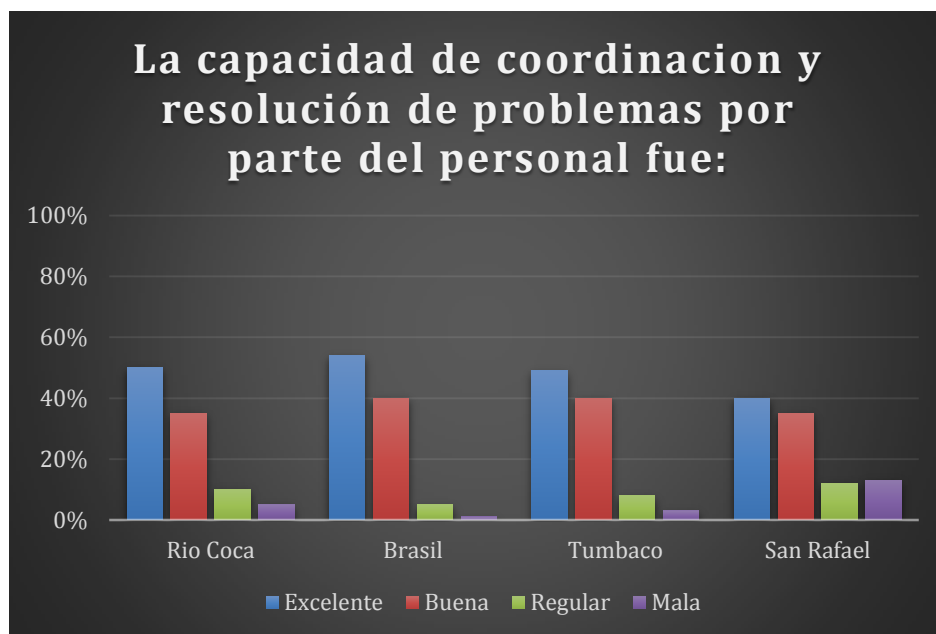


Figura 22. Resolución de problemas POSTERIOR – NORTE Y VALLES

En esta pregunta se puede ver que posterior a la capacitación, la comunicación entre los empleados en general mejoró y que los mismos pudieron resolver problemas que se generaron de una manera más ágil, para de esta forma fortalecer la satisfacción del cliente.

2.2.12 Aspectos a considerarse para mejora de servicio

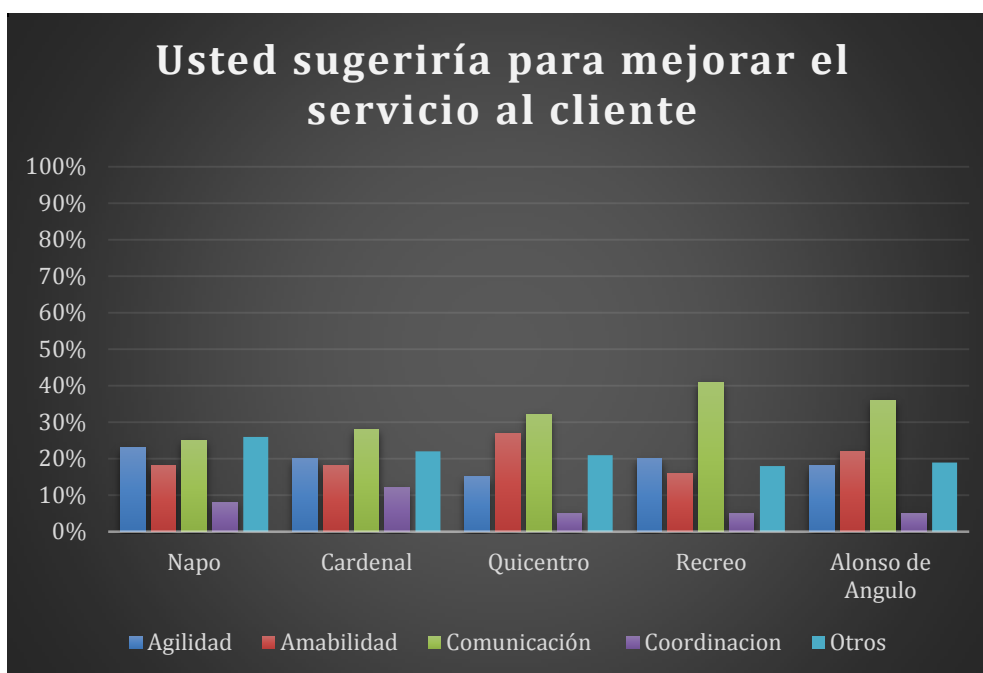


Figura 23. Aspectos a considerarse para mejora de servicio POSTERIOR – SUR



Figura 24. Aspectos a considerarse para mejora de servicio POSTERIOR – NORTE Y VALLES

En la última pregunta de la encuesta, que se refiere a las sugerencias para mejorar el servicio al cliente, se agregó la opción otros ya que dentro de la misma se tomaba en cuenta recomendaciones como: aumento de estacionamientos, servicio de bebidas frías y calientes, servicio de guardianía, entre otras, que no se relacionaban con el marketing interno que estaba siendo aplicado en la empresa.

A pesar de que todavía se presentaron porcentajes altos en los ítems de comunicación y empoderamiento, en relación a los demás, la gerencia comprende que esto es un proceso de cambio progresivo, en cual deben trabajar constantemente para la satisfacción total del cliente.

De esta forma se cuenta con una idea clara de la percepción de los clientes en cuando a la satisfacción del servicio recibido, así como también, los efectos que tuvieron las acciones de mejora implementadas.

Estos resultados, son una premisa para conocer la satisfacción global de los clientes, y una posible afectación de la demanda actual de pacientes que asisten a las diferentes clínicas Vega Beltrán.

2.3 Hallazgos y resultados

2.3.1 Análisis comparativo

Posterior al último análisis de las encuestas realizadas a los pacientes en cada una de las clínicas Vega Beltrán, se concluyó que se debía reforzar todavía las capacitaciones en mejoramiento de la comunicación entre el personal y el empoderamiento del mismo al momento de la toma de decisiones, a pesar de que se había trabajado anteriormente en ellos, existía un porcentaje de pacientes que recomendaban mejorar estas áreas de servicio.

Considerando que uno de los objetivos de la presente investigación es analizar si la demanda de servicio incide en la satisfacción del usuario, en el siguiente cuadro se puede observar la comparación de la demanda de pacientes entre los años 2015 (previo a la capacitación) y 2016 (posterior a la capacitación).

Tabla 2.

Comparación demanda de pacientes 2015 – 2016

Ubicación de la Clínica	Número de pacientes nuevos 2015	Número de pacientes nuevos 2016
Av. Napo	5	8
Av. Cardenal de la Torre	4	6
Recreo	4	5
Quicentro	5	7
Av. Alonso de Angulo	3	5
Av. Brasil	3	6
Av. Rio Coca	6	10

Tabla 3.*Impacto de las estrategias en el aspecto económico 2015-2016*

Ubicación de la Clínica	Ingresos económicos Enero - 2015	Ingresos económicos Enero - 2016
Av. Napo	45.000	55.000
Av. Cardenal de la Torre	29.000	35.000
Recreo	25.000	28.000
Quicentro	35.000	39.000
Av. Alonso de Angulo	15.000	17.000
Av. Brasil	8.000	12.000
Av. Rio Coca	45.000	60.000

Para conocer la demanda de clientes se consideró la cantidad de pacientes que decidieron realizar su tratamiento por primera vez (historias clínicas nuevas) en las clínicas Vega Beltrán en el mes de Enero de los años 2015 y 2016.

Estos resultados indican que las capacitaciones implementadas en las clínicas durante el periodo Agosto – Diciembre 2015 tuvieron resultados positivos en el incremento de la demanda a pesar de que todavía existían puntos que debían ser mejorados y que fueron claramente identificados (falta de comunicación interna y empoderamiento por parte del personal) a través de las encuestas.

La tabla número 2 nos muestra que también aumentó el ingreso económico en cada una de las clínicas y que el mismo dependió del tratamiento realizado por el paciente.

Evidentemente las capacitaciones aumentaron tanto la demanda de pacientes como el ingreso económico y es por este motivo que se decidió aplicar nuevas

técnicas de marketing interno para motivar a los empleados a promocionar la empresa con los clientes externos.

Una de las técnicas aplicadas fue mostrar a los clientes internos (empleados) los beneficios de la empresa para que ellos a su vez puedan mostrar a los clientes externos (pacientes) los mismos. Esta capacitación llamada “Eres el reflejo de tu empresa” fue impartida al personal de la clínica Vega Beltrán por primera vez en Agosto del año 2015 y mostró resultados positivos en la segunda encuesta realizada, donde se evidenció que el porcentaje de personas insatisfechas con el servicio al cliente recibido disminuyó al igual que la cantidad de pacientes que no decidían realizar su tratamiento odontológico en las clínicas.

La mejora en la comunicación, entre todo el personal que labora en la empresa, tuvo un cambio notable, entre los más importantes se pudo observar en el agendamiento de citas, ya que las mismas fueron agendadas en un 70% con mayor rapidez por parte del personal de recepción, esto debido a que los odontólogos coordinaron las citas subsecuentes o interconsultas con especialistas el momento en que los pacientes terminaron su atención.

Otro punto importante fue el trabajo realizado en los pacientes nuevos a través de capacitaciones de “captación y retención de clientes externos a través de clientes internos satisfechos” las mismas que fueron dictadas en los meses de Septiembre y Octubre del año 2015 con el propósito de crear clientes internos que disfruten lo que hacen en cada uno de los aspectos que involucran a su trabajo, para así captar y retener a los clientes externos. Eso generó que el personal, tanto odontológico como de recepción, tome más tiempo en explicar los tratamientos que necesitaba el cliente, aumentó sus habilidades de venta (captación) y consiguió que el paciente se realice el diagnóstico en un 75% de los casos (retención).

Por último en los meses de Noviembre y Diciembre se impartieron las capacitaciones de “Relaciones importantes en una empresa” y “La comunicación que nunca debe faltar” basadas en marketing de comunicación interna. Estas ayudaron a mejorar las relaciones entre el personal de la empresa en general y a su vez a aumentar la capacidad resolutive de problemas que se podían presentar por falta de coordinación (comunicación).

Estas capacitaciones implementadas por primera vez en el año 2015 permitieron que la demanda de pacientes aumente según el análisis realizado de las historias clínicas de clientes nuevos.

2.4. Conclusiones del capítulo

La empresa odontológica Vega Beltrán en el año 2015 impartió capacitaciones con técnicas de marketing interno a todo su personal debido a los resultados de encuestas realizadas a 100 personas en cada una de sus clínicas durante el mes de Junio del mismo año.

La empresa posterior a las encuestas y capacitaciones realizadas tuvo un personal con mayor empoderamiento y capacidad de resolución de problemas cotidianos.

El personal médico y de servicios generales mejoraron su comunicación, lo que generó consultas efectivas con pacientes más satisfechos con su tratamiento.

La amabilidad por parte del personal que labora en las Clínicas Vega Beltrán aumentó notablemente posterior a las capacitaciones acerca de la demostración de los beneficios de la empresa a los clientes internos y cómo ellos son los primeros en demostrarlo a los clientes externos. Esto produjo un aumento de demanda de pacientes hacia la clínica.

La mayoría de los pacientes encuestados notaron que el trabajo en las áreas de comunicación entre el personal y el empoderamiento del mismo mejoró, el mismo que se vio reflejado en el bajo porcentaje de recomendaciones acerca de la mejora en estas áreas.

3. CAPÍTULO III ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

3.1 Soluciones basadas en marketing interno

Después del análisis de los resultados de las encuestas realizadas en años anteriores y la demanda de clientes, se propone continuar con las capacitaciones a los empleados, las mismas que permiten fortalecer aspectos que han logrado no solo mejorar la imagen de Vega Beltrán, sino que también permita fortalecer el aumento de ingresos económicos de la empresa.

Las estrategias que se adoptaran en este plan de capacitaciones para mejorar el empoderamiento y comunicación interna por parte de los empleados son:

3.1.1 Satisfacción y motivación del cliente interno

Como se conoce, el buen trato de los empleados en una empresa determina el éxito o fracaso de la misma, por esta razón se consideró dentro del plan de capacitación, que todo el personal de Vega Beltrán comprenda las responsabilidades que tiene la empresa con ellos (salario justo y puntual, adecuado ambiente laboral, etc.) y a su vez el compromiso que ellos también adquieren.

El grafico de lazos de motivación del cliente interno muestra los diferentes lazos que puede crear una empresa con su empleado y las reacciones que estos pueden causar.

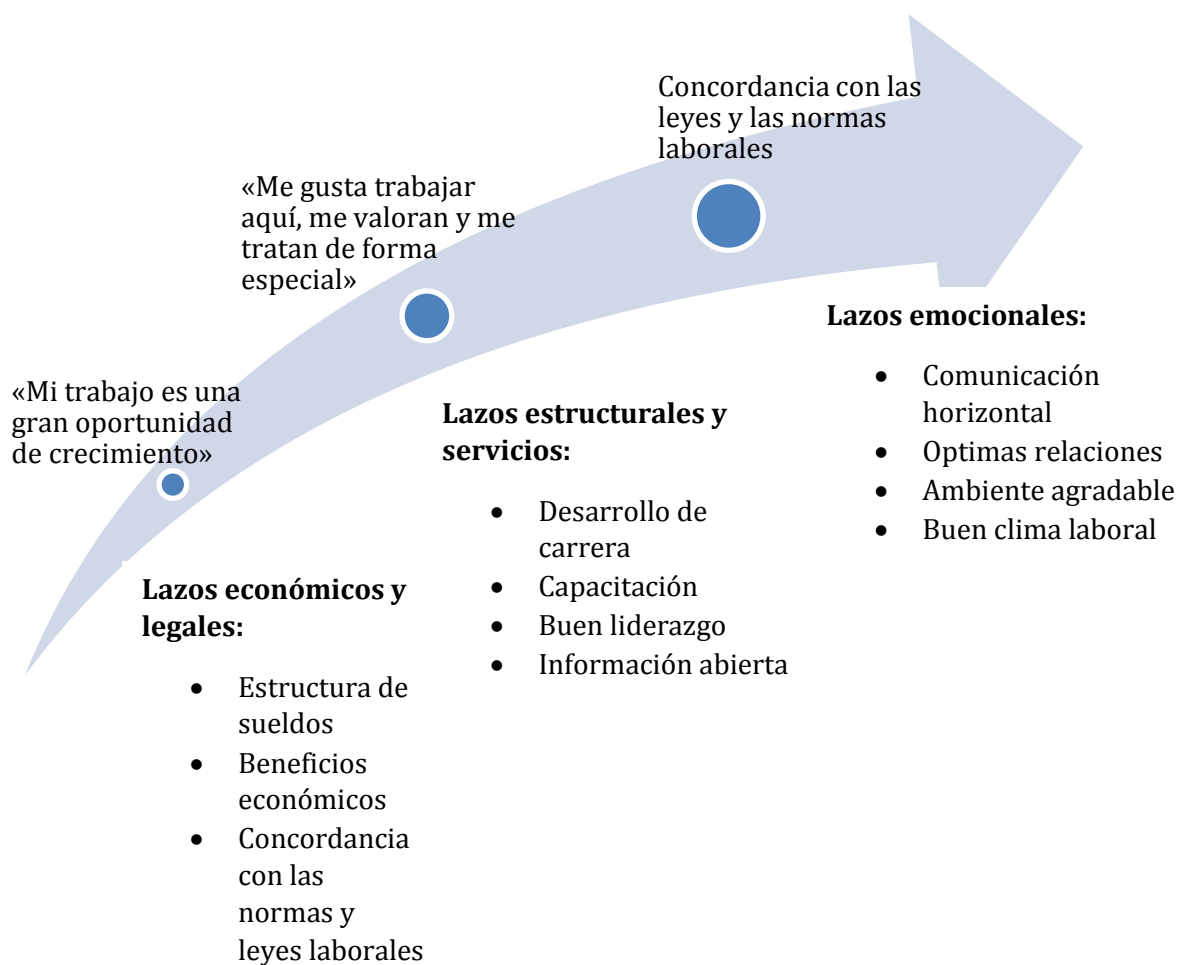


Figura 24. Lazos de motivación del cliente interno

Tomado de Roy Allpacca, Endomarketing, 2011.

Para que el cliente interno de la empresa Vega Beltrán se sienta conforme y comprometido con la organización, ésta primero debe ofrecer beneficios que la conviertan atractiva para el empleado (capacitaciones constantes, beneficios económicos por concepto de bonos, buen ambiente laboral, óptimas relaciones, posibilidad de crecimiento laboral y profesional), que serán retribuidas por parte del mismo al generar valor para la empresa, aplicar en ella las competencias que adquiere, incrementar su productividad, buscar nuevas oportunidades para la empresa; en suma, garantizar la viabilidad y la sostenibilidad del negocio.

3.1.2 Orientación hacia el cliente externo

Con esta técnica se propone orientar toda la satisfacción que la empresa ofrece al cliente interno hacia el cliente externo. El empleado debe realizar mecanismos que impacten en la fidelización del cliente externo y participar en la generación de valor para el mismo.

Esta técnica no solo incluye a los empleados que se encuentran en contacto directo con los clientes externos, sino también a aquellos que ejercen influencia para generar satisfacción en el paciente (gerentes generales, gerentes de planta). Como se pudo observar en encuestas anteriores, el personal odontológico y de recepción, implementaron técnicas propias para captar y fidelizar los pacientes. En esta ocasión se incluirá dentro del plan de capacitaciones, técnicas más avanzadas para captar y fidelizar pacientes ya que esto ayudará a aumentar la satisfacción del cliente interno (bonos de productividad) y el ingreso financiero de la empresa.

Con este plan de capacitaciones, la empresa Vega Beltrán espera obtener en las nuevas encuestas un porcentaje que varíe entre el 1% y 5% de pacientes insatisfechos con el servicio al cliente obtenido, ya sea por falta de solución rápida de problemas (empoderamiento por parte del personal) o por un retraso en el agendamiento de las citas y confirmación de las mismas (mala comunicación interna). De la misma forma pretende crear un sentimiento de pertenencia por parte de los empleados hacia la empresa, lo que garantizara el éxito de las metas propuestas.

3.3 Conclusiones del capítulo

Se evidencio el aumento de la demanda de pacientes en un 15 a 20% aproximadamente en comparación con el año 2014, posterior a las capacitaciones implementadas en el periodo Agosto - Diciembre del año 2015 según el análisis de historias clínicas nuevas.

A pesar del aumento de la demanda de pacientes, los mismos en las encuestas todavía identificaron falencias en las áreas de comunicación interna y empoderamiento por parte del personal que labora en las empresas Vega Beltrán por lo que se decidió realizar un plan de soluciones a implementar.

Para alcanzar las metas propuestas (1 al 5% de pacientes insatisfechos con el servicio ofrecido y a su vez aumentar la demanda de clientes y remuneración económica) el plan de soluciones mencionado se basa en mejorar la comunicación interna, crear empleados comprometidos con su trabajo, que puedan mostrar al paciente los beneficios de ser cliente de una empresa que se preocupa no solo por la parte económica, sino también por el talento humano que la compone.

4. CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

La empresa Odontológica Vega Beltrán realizó encuestas para medir la satisfacción de sus clientes, y con base en los resultados vio la necesidad de implementar acciones dirigidas a empleados de la organización para mejorar la comunicación interna y el empoderamiento de los mismos, permitiendo mejorar la percepción de los usuarios y por ende aumentar la demanda de pacientes y a su vez incrementar los ingresos económicos.

Al realizar por primera vez una encuesta de satisfacción posterior a las capacitaciones brindadas se logró constatar que estas fueron efectivas ya que las clínicas disminuyeron la cantidad de pacientes que se sentían insatisfechos con el servicio recibido en cualquiera de las áreas en las que fue atendido. Esto se debió a que por primera vez en la empresa se involucró en las capacitaciones a todos los empleados, incluyendo personal administrativo, gerencial, médico y de atención al cliente, lo cual fue una decisión acertada, ya que cada una de las áreas se involucra de alguna manera en la satisfacción del cliente, desde el momento en el que este llega a la empresa hasta el momento que sale de la misma.

Las falencias identificadas y con prioridad para su trabajo fueron en las áreas de comunicación interna y empoderamiento por parte del personal sobre todo odontológico y de servicio al cliente.

Así también, se realizó un análisis de la demanda de los pacientes, demostrando que las acciones realizadas para mejorar la comunicación y empoderamiento de los empleados fueron satisfactorias y permitieron incrementar la demanda de pacientes.

Las capacitaciones realizadas provocaron en los empleados un cambio no solo de actitud, sino también provocó un cambio en su perspectiva en cuanto a la empresa, ya que la misma no solo era el lugar donde realizarían sus labores diarias, actualmente es un lugar donde realizan lo que les satisface tanto laboral como económicamente.

Esto provocó que la empresa logre captar un mayor número de pacientes nuevos ya que dedicaron más tiempo a las necesidades de los mismos y a demostrar todos los beneficios que la empresa podía ofrecer.

Finalmente después de realizar las encuestas, identificar los problemas que todavía no estaban solucionados en un 100%, se armó un plan de capacitaciones en comunicación interna y empoderamiento del cliente interno que ayudará a aumentar la demanda de pacientes a través del trabajo en marketing interno y que logrará que la empresa alcance las metas deseadas.

4.2 Recomendaciones

Mantener capacitaciones constantes: esto ayudará a que los empleados se mantengan actualizados en cuanto a las nuevas técnicas de captación y retención del cliente, generando no solo aumento en la demanda de pacientes, sino también personal satisfecho con el lugar donde trabaja.

Capacitaciones específicas para cada área: es importante que cada una de las áreas reciba una capacitación en marketing interno enfocada a la labor que realiza. De esta forma se podrá trabajar en las diferentes áreas de una manera específica para la satisfacción del cliente.

Encuestas posteriores a las capacitaciones: es primordial que se realicen encuestas posteriores a las capacitaciones brindadas ya que las mismas pueden ayudar a identificar rápidamente las falencias de la empresa y corregirlas a tiempo para no causar un mayor número de pacientes

insatisfechos con el servicio. A su vez puede ayudar a determinar si las capacitaciones brindadas están alcanzando el propósito requerido o si estas precisan ser cambiadas y permite implementar un proceso de mejora continua en la organización.

REFERENCIAS

- Allpacca, R. (2011). *Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Lima: esan.
- Ana, B. (2006). Los requerimientos del marketing interno. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, 16.
- Arlete, G. (agosto de 2012). *Importancia de la comunicación interna aplicada al centro universitario UNIFACEF*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2016, de Razonypalabra.org.mx.
- Avanto, J. (2014). Epidemiología de la Caries Dental en América Latina. . *Relatorios de la mesa de representantes de sociedades de Odontopediatría de los países Latinoamericanos*, 17.
- Barros, V., García, M., & Martorell, O. (2007). Marketing interno como estrategia del merchandising en el siglo XXI. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos*, 9.
- MSP. (Mayo de 2009). *Ministerio de Salud Publica*. Recuperado el 17 de Enero de 2016, de <https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDireccion/dnn/archivos/NORMAS%20Y%20PROCEDIMIENTOS%20DE%20ATENCIÓN%20EN%20SALUD%20BUCAL%20%20I%20%20NIVEL.pdf>
- MSP. (Mayo de 2015). *Ministerio de Salud Publica.gob.ec*. Recuperado el 17 de Enero de 2016, de <http://docplayer.es/2912080-Caries-guias-de-practica-clinica-gpc.html>

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuesta

MODELO DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES:

1. Cómo fue el servicio recibido por parte de Vega Beltrán?

Excelente
Bueno
Regular
Malo

2. Fue atendido con amabilidad por parte del personal de servicios generales?

Si No

3. Por parte del personal odontológico?

Si No

4. El personal odontológico cumplió con sus expectativas (solución y explicación del problema por el que acudió a la consulta)?

Si No Por qué

5. La capacidad de coordinación y resolución de problemas por parte del personal fue:

Excelente
Buena
Regular
Mala

6. Usted sugeriría para mejorar el servicio al cliente:

Agilidad en la atención
Amabilidad en la atención
Mejor comunicación entre el personal
Mejor coordinación de citas