



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE GUAYAQUIL**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS**  
**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**  
**INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA RENOVAR LA CALIDAD**  
**DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL ÁREA DE**  
**PENSIONADO DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA**

**AUTORAS:**

**LILIAN ROGEL QUEZADA**  
**ALEXANDRA GARCÍA CRIOLLO**

**TUTORA:**

**LCDA. FRIDA BOHÓRQUEZ**

**GUAYAQUIL, FEBRERO DE 2011**

# **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRESENCIAL**

**EL JURADO CALIFICADOR OTORGA AL TRABAJO  
DE TESIS**

**LA CALIFICACIÓN DE:** \_\_\_\_\_

**EQUIVALENTE A:** \_\_\_\_\_

**MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

**DIRECTOR DE CARRERA:** \_\_\_\_\_

**TUTOR:** \_\_\_\_\_

**ASIGNADO:** \_\_\_\_\_

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos, ideas, afirmaciones y las conclusiones vertidas en el presente proyecto son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

**Guayaquil, -- de Febrero del 2011**

---

**Lilian Rogel Quezada**  
**C.C. N° 070458838 – 3**

---

**Alexandra García Criollo**  
**C.C. N° 0914759055**

## AGRADECIMIENTO

*Mi expresión más sincera a Dios por llegar a conocer a personas con nobleza de intención en brindarme conocimientos y sabios consejos por darnos fortaleza en los momentos más difíciles que pasé en la indagación de este tema y por su guía incondicional.*

*A mis padres por el apoyo que me han brindado durante mi etapa estudiantil con la finalidad de que culmine mi etapa de educación superior.*

*Anhelo expresar mi agradecimiento a cada uno de los maestros que me brindaron su apoyo durante los cinco años de estudios, entre ellos el Ing. Andrés Valle, Econ. Fabián Villacres, Econ. Jerry Iturburo, profesores que colaboraron en mi educación, porque sus enseñanzas e ideas han sido base fundamental para el desarrollo de este proyecto, a la Lcda. Frida Bohórquez gestora principal de la propuesta, porque gracias a su dedicación hemos conseguido finalizar este proyecto, a los señores entrevistados en especial a los doctores y enfermeras que nos brindaron ayuda oportuna y una desinteresada dedicación.*

*Gracias a todas las personas que hicieron posible la culminación del presente proyecto que será de gran utilidad para el Hospital León Becerra y para la nueva promoción de estudiantes de la carrera Ingeniería Comercial con el claro objetivo de enrumbarlos hacia el éxito con ética profesional.*

***Lilian Rogel Quezada***

*A Dios, a mis padres y a mis profesores por haberme ayudado a finalizar una tarea pendiente que tenía en mi vida, gracias a todos de corazón.*

***Alexandra García Criollo***

## **DEDICATORIA**

*A mis padres y familiares como muestra de amor y esfuerzo porque de ustedes aprendimos a luchar contra las adversidades siempre manteniendo los valores y obteniendo lo positivo de cada situación diaria, con esfuerzo, honradez y trabajo, ya que con sus desvelos forjaron en mí una mujer de bien para la Patria y la Sociedad.*

*A los amigos que he tenido a través de los años por la sola presencia de la fuerza de la amistad sincera que nos une.*

*A mis profesores que me han acompañado durante los cinco años de estudios en la carrera de ingeniería comercial.*

*A todos los ecuatorianos que requieren de los servicios de atención médica y educación de las instituciones con y sin fines de lucros, públicas y privadas.*

*Al Sr. Ricardo Alvarado, Administrador del Hospital León Becerra.*

***Lilian Rogel Quezada***

*Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento, dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se presentaron.*

*A la Lcda. Frida Bohórquez, directora de nuestra tesis, por su tesón, eficacia y persistencia en la elaboración de este proyecto.*

*A mis padres y amigos que directa o indirectamente han estado siempre ahí apoyándome.*

*A cada uno de nuestros profesores , ya que sin sus enseñanzas no estaríamos aquí llevando a cabo nuestro sueño de llegar a ser profesionales.*

*A Ricardo Alvarado y Bolívar Peñafiel y a cada uno de los seres humanos participantes de esta gran obra llamada Hospital León Becerra, que nos tendieron su mano y su tiempo para llegar a la finalización de este tema.*

***Alexandra García Criollo***

## ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
ÍNDICE GENERAL	VI
RESUMEN	IX
INTRODUCCIÓN	X
JUSTIFICACIÓN	XIII
<b><u>CAPÍTULO 1</u></b>	<b>14</b>
<b>1. ANÁLISIS DEL NEGOCIO</b>	<b>14</b>
<b>1.1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE LA SALUD EN ECUADOR</b>	<b>14 - 16</b>
1.1.1. ANTECEDENTES	17
1.1.2. SITUACIÓN EN EL MERCADO	18 - 20
1.1.3. ELEMENTOS DEL SERVICIO HOSPITALARIO	21
1.1.4. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	21 - 31
<b>1.2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	<b>32</b>
1.2.1. MISIÓN	32
1.2.2. VISIÓN	32
1.2.3. VALORES INSTITUCIONALES	32
1.2.4. ANÁLISIS FODA	33
<b>1.3. ANÁLISIS DEL SERVICIO DE PENSIONADO</b>	<b>34</b>
1.3.1. SITUACIÓN	34
1.3.2. SERVICIO	34 - 36
1.3.3. CALIDAD	36 - 37
1.3.4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TRATO	37 - 38
1.3.5. LAS ACTITUDES Y EL SERVICIO AL CLIENTE	38 - 39
1.3.6. SATISFACCIÓN Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	39 - 40
<b>1.4. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO</b>	<b>40</b>
1.4.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	40 - 41
1.4.2. AMBIENTE SOCIO CULTURAL	41
<b>1.5. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO</b>	<b>42</b>
1.5.1. USUARIOS / MERCADO OBJETIVO	42
1.5.2. PUBLICIDAD	42
1.5.3. PRECIOS	42 - 43
1.5.4. MERCADO Y COMPETENCIA	41 - 42

1.5.5. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	44
<b><u>CAPÍTULO 2</u></b>	<b>45</b>
<b>2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	<b>45</b>
<b>2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>45</b>
2.1.1. OBJETIVO GENERAL	45
2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	45
<b>2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>46 - 47</b>
<b>2.3. VIZUALIZACIÓN DE UN ADECUADO SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>47</b>
2.3.1. ESQUEMA DE GESTIÓN	47 - 48
2.3.2. LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	48 - 49
2.3.3. LA MATRIZ DE ANSOFF	49 - 50
2.3.4. LA CASA DE LA CALIDAD	50
2.3.4.1. QFD	50 - 51
<b>2.4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>51</b>
2.4.1. MODELO DE INVESTIGACIÓN	52
2.4.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	52
2.4.3. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	52 - 53
2.4.4. CÁLCULO DE LA MUESTRA	53 - 54
<b>2.5. ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO</b>	<b>54</b>
2.5.1. ENTREVISTAS	54 - 55
2.5.2. ENCUESTAS	55
2.5.2.1. METODOLOGÍA	56
2.5.2.2. UNIVERSO	56
2.5.2.3. HERRAMIENTA	56
2.5.2.4. TAMAÑO DE LA MUESTRA	56
2.5.2.5. TIEMPO	56
<b>2.6. DISEÑO DE LA ENCUESTA</b>	<b>56 - 58</b>
2.6.1. INFORMACIÓN DE LAS ENCUESTAS	58
2.6.2. DATOS Y GRÁFICOS ESTADÍSTICOS	59 - 71
2.6.3. RESULTADOS	72
<b><u>CAPÍTULO 3</u></b>	<b>73</b>
<b>3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>73</b>

<b>3.1. MARKETING MIX</b>	<b>73</b>
3.1.1. PRODUCTO/SERVICIO	73
3.1.2. PRECIOS	73
3.1.3. PUBLICIDAD	74
3.1.4. PLAZA	74
<b>3.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER</b>	<b>74</b>
3.2.1. BARRERAS DE ENTRADA	74
3.2.2. PROVEEDORES	74 - 75
3.2.3. COMPETENCIA	75
3.2.4. SUSTITUTOS	75
<b>3.3. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE ANSOFF</b>	<b>75</b>
3.3.1. PENETRACIÓN DE MERCADO	75 - 76
<b>3.3.2. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS</b>	76
<b>3.3.3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADOS</b>	77
<b>3.3.4. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN</b>	77
<b>3.4. MATRIZ: LA CASA DE LA CALIDAD</b>	<b>77 - 84</b>
<b>3.5. ESTRATEGIAS DE MARKETING</b>	<b>85</b>
3.5.1. GESTIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA	85
3.5.2. GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS	85 - 87
3.5.3. GESTIÓN DE PACIENTES Y PRODUCCIÓN DE SERVICIOS	87 - 89
3.5.4. GESTIÓN DE MARKETING	89
3.5.4.1. GUÍA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	90 - 95
<b>3.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>96</b>
3.6.1. ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO	96
3.6.2. ESTRATEGIAS MEDIANO PLAZO	96
3.6.3. ESTRATEGIA CONCRETA	96 - 97
<b><u>CAPÍTULO 4</u></b>	<b>98</b>
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>98 - 100</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>101 - 102</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>103 - 115</b>

## RESUMEN

El presente proyecto tiene por objetivo principal evaluar y mejorar la calidad del servicio entregado a los usuarios del Pensionado del Hospital León Becerra, a través de la realización de una investigación de mercado. A fin de identificar las debilidades del servicio y realizar recomendaciones de acción a la Dirección Administrativa del Hospital.

Para la realización de esta investigación, la metodología utilizada para evaluar la calidad del servicio de Pensionado, hace énfasis en estrategias de Servicio = Calidad. Este mecanismo de estudio utiliza un cuestionario estructurado en base a variables detectadas en el estudio exploratorio y que es aplicado a una muestra de usuarios/pacientes y familiares que requieren del servicio de Pensionado del Hospital León Becerra.

Este cuestionario fue dividido en 3 partes: la primera consistió parte para recolectar datos demográficos y también en los datos del paciente (tipo de pensionado, como conoció el servicio); la segunda parte determina la percepción actual de los usuarios del servicio de Pensionado basados en la labor de la administración y del personal médico (Competencia Administrativa, Competencia Profesional); la tercera parte indica las expectativas de los pacientes sobre la base de un servicio ideal (Acceso, Comodidad y Satisfacción del cliente)

Para esta evaluación se encuestó a los usuarios, familiares y acompañantes; mayores de quince años; dentro de las instalaciones del servicio y en la sala de espera; en el tiempo comprendido entre el 23 de Agosto al 05 de Octubre del 2010.

Los resultados obtenidos de la aplicación de este cuestionario se tabularon. Este análisis fue realizado teniendo como base, situaciones evaluadas de acuerdo a la percepción de los usuarios del servicio en esta área, de si éstas, eran apreciadas entre las categorías de un servicio ideal y un servicio adecuado.

A través de este análisis se pudo concluir que el factor mejor evaluado por los pacientes del Pensionado León Becerra es “confianza en los médicos”, y que las áreas más débiles del servicio son la infraestructura y tecnología en salas de espera e instalaciones, agilidad en trámites, entre otras. Estas deben tomarse en consideración para efectuar futuras inversiones en el mejoramiento de estos aspectos del servicio.

Además se determinó que el factor “confianza en los médicos” es una ventaja competitiva que el servicio de Pensionado León Becerra debe aprovechar.

## INTRODUCCIÓN

El gobierno mantiene modelos de organización, los que esperan eliminar la fragmentación, promover la articulación funcional, institucional y sectorial. El Plan Nacional de Desarrollo incorpora, dentro de una propuesta de inclusión social, objetivos y líneas estratégicas, con las políticas necesarias para alcanzarlos. Cabe destacar que, en base a la estructura actual del Sistema de Salud en el Ecuador, en la gestión se plantea viabilizar y hacer factible la desconcentración y descentralización; en el financiamiento mejorar el uso y la disponibilidad de los recursos económicos y en la atención promover un modelo integral e integrado de salud con servicios que generen prestaciones de calidad, cálidas y oportunas, a través de una red de servicios de salud.

El tema de la "calidad", se ha puesto como prioridad al nivel de la gerencia y la gestión en la mayoría de las instituciones o empresas prestadoras de servicios de salud; para lograr o mantener un nivel de competitividad ante las exigencias del mundo moderno. Pero dentro de este marco se han presentado muchas deficiencias en la gestión, lo que ha suscitado un ciclo de ineficiencia, baja productividad y profunda apatía en algunos componentes del Sistema Nacional de Salud.

Los modelos obsoletos de relación entre instituciones de salud, proveedores y clientes, asociados a los obstáculos administrativos, han ocasionado insatisfacción de los usuarios y pérdida de tiempo. Para contrarrestar estos problemas necesitamos un amplio conocimiento de las verdaderas necesidades y expectativas de los ciudadanos y una permanente comunicación entre el nivel gobernante y el personal de salud.

<sup>1</sup>El Hospital León Becerra, es una institución orientada a los pacientes, abierto a la comunidad, adaptado a su entorno y con profesionales implicados en el desarrollo de la calidad total. Con sus 104 años de creación tiene en la actualidad una atención de alrededor 96.000 pacientes (de escasos recursos en su mayoría) durante el año. El número de días promedio de hospitalización de pacientes es de 4 días, la tasa de natalidad aproximada del 2%, la tasa de mortalidad aproximada del 15%, número de especialistas de planta, 70 profesionales.

A partir del año 2007 con un aporte de \$100.000, otorgados por el Concejo Cantonal de Guayaquil, se comenzó a construir un área materno-infantil que permite una mayor atención de familias que necesitan de este tipo de servicios. Además La Sociedad Protectora de la Infancia otorgó una donación consistente en equipo médico y fármacos de mayor demanda, lo cual mejoró en cierto porcentaje la infraestructura del hospital.

---

<sup>1</sup>La salud en el Ecuador, <http://www.eluniverso.com/salud/Pais/iniciar-salud-guayaquil>

## **¿Para qué hace falta un Plan Estratégico?**

El Hospital en su deseo de obtener la excelencia asistencial se enfocará en la innovación continua de la cartera de servicios e incorporación de productos de constante profusión. Con el fin de mejorar continuamente la calidad asistencial, y dar paso a la modernización, adoptará nuevos modelos de gestión, basados en la cultura de diálogo, en la eficiencia y el equilibrio financiero.

Conociendo la situación actual en el Pensionado León Becerra se ha llegado al convencimiento que es necesario reformar el sistema para:

- ✓ Mejorar la capacidad de respuesta a los problemas de salud de las personas.
- ✓ Mejorar los niveles de satisfacción de la población.
- ✓ Que los pacientes y su familia con sus necesidades y demandas sean el punto de referencia para organizar y guiar las actividades del hospital.
- ✓ Que los profesionales que trabajan en el hospital se sientan a gusto en su trabajo y estén bien capacitados.
- ✓ Prestar una asistencia con las máximas garantías científico-técnicas.
- ✓ Disminuir la variabilidad de las diferentes formas y procesos de trabajo.
- ✓ Reducir los riesgos y aumentar la seguridad para los pacientes y trabajadores.
- ✓ Aumentar la eficiencia de los recursos del hospital.

El Plan Estratégico a exponerse sienta las bases del hospital que queremos, se define qué se va a hacer y cómo se lo va a hacer. En él se recogerán las opiniones, reflejadas en las encuestas realizadas a lo largo de los meses de indagación, tanto del personal como de los usuarios, en las cuales se contará con las aportaciones y los puntos de vista de más de 20 profesionales, quienes hablarán, debatirán y llegarán a acuerdos sobre aquellas cuestiones que son importantes para el desarrollo de la actividad hospitalaria.

El propósito principal es dar un nuevo impulso a ese movimiento vital que se produce a diario, dar cohesión y sentido a lo que hacemos, dar respuesta a las preguntas que nos debemos plantear si queremos hacer bien nuestro trabajo. El Plan Estratégico es una invitación a trabajar juntos en una dirección: la del hospital comprometido con el paciente y sus necesidades.

Hablamos de un centro de excelencia asistencial, de máxima calidad, accesible, ágil, profesional y responsable; coordinado con los diferentes ámbitos asistenciales y sociales, con un importante desarrollo tecnológico a mediano plazo, innovador en la gestión y en permanente búsqueda de la mejora de los resultados. Induciendo al Hospital León Becerra a una filosofía de la calidad que requiere de una evaluación objetiva y permanente a la prestación de los servicios de salud, los cuales están determinados fundamentalmente por el factor humano y por eso, debe advertirse que la calidad es un complejo intangible, dinámico y amplio que reúne muchos componentes,

de tal manera que puede ser percibida de distintas maneras por las personas; es por eso, que la información también hace parte de este contexto que se quiere determinar en la investigación.

El Plan Estratégico elaborado representa la expresión concreta y precisa de una aspiración común del conjunto hospitalario. En esta visión de conjunto, seguro que no se contemplarán algunas cuestiones o problemas que para determinadas personas, sobre todo para quien está más cerca de ellas, son o le parecen mucho más importantes que algunos de los objetivos incluidos. El Plan permite ir incluyendo objetivos e iniciativas nuevos a medida que se vayan cumpliendo los que se han considerado como prioritarios inicialmente.

Este documento constituye para todos una guía de compromiso que sirve de orientación en la consecución de nuevos logros con la mirada puesta en los usuarios-pacientes para ofrecer un servicio eficaz adaptado a sus necesidades y acorde a los avances e innovaciones, tanto tecnológicos como de gestión.

La elaboración definitiva del plan, ha sido un proceso participativo donde se han tenido en cuenta la opinión de los profesionales del Hospital León Becerra. La planificación estratégica ha de ser un proceso dinámico que se renueve en el tiempo, pero que a la vez se despliegue hacia los servicios, unidades y procesos de la División de Pensionado del Hospital León Becerra.

## JUSTIFICACIÓN

Debido a que no existe ningún Plan Estratégico que remarque la necesidad de mejorar la atención a los clientes/pacientes, elaborar un plan para el área de Pensionado sentaría las bases para la realización de estudios y análisis más profundos que tengan como finalidad la de canalizar los recursos económicos, el desarrollo del talento humano, y la utilización adecuada del capital, para así aportar al mejoramiento de los servicios en el Área de Pensionado del hospital, y por ende disminuir el nivel de insatisfacción de los pacientes, con el propósito de lograr un incremento en los requerimientos de los servicios asistenciales.

La atención en el Área de Pensionado de esta institución prestadora de servicios de salud, es una de las que permiten el primer contacto con el cliente externo, la cual es decisiva para la imagen de la institución; para que ésta responda a las nuevas normas o políticas de salud, competitividad y satisfacción del cliente. Para esto la calidad de los servicios deberá estar fundamentada en principios generales como: eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad y unidad entre otros.

El sondeo primario revela que la asistencia brindada en el hospital es calificada como buena o regular por los usuarios, lo que hace que disminuya la cantidad de pacientes que requieren o necesiten médicos especializados; este juicio ha sido emitido de acuerdo al estudio realizado a los usuarios que acuden diariamente al hospital, que pertenecen en su gran mayoría a la clase socio-económica media y baja.

Es por esto, que teniendo el problema enunciado, hay necesidad de un mejoramiento y refuerzo continuo, sobre la importancia de la prestación de servicios de salud en el Área de Pensionado; para mantener un nivel de calidad e imagen corporativa de la institución ante la amenaza de la competitividad.

Se pretende con esta investigación, elaborar un documento sobre alternativas para prestar servicios de salud con calidad. El desarrollo de la investigación permitirá la elaboración de una propuesta que conceda a la administración del hospital tener un conjunto de estrategias que den solución a los problemas en la calidad de atención al cliente en el Área de Pensionado, este Plan Estratégico también va a contribuir en útil referencia para las otras áreas del hospital, ya que propone desarrollar indicadores e índices para cada actividad llevada a cabo en el área de Pensionado.

También se plantean algunas recomendaciones, que contribuyan al mejoramiento permanente de ésta; teniendo en cuenta que el usuario y su familia son el centro de atención y su satisfacción contribuye a que se promulgue la imagen de la institución

### 1. ANÁLISIS DEL NEGOCIO

#### 1.1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE LA SALUD EN ECUADOR

Las crisis que experimenta nuestro país en el campo de la salud hace vital el análisis y desarrollo de nuevos enfoques para enfrentar los desafíos presentes y futuros, en el marco de una perspectiva más amplia de la salud, que considere los cambios en el rol del Estado, los procesos de descentralización y la creciente participación ciudadana en busca de condiciones dignas de salud y vida.

Los procesos desarrollados por las nuevas políticas del sector salud requieren mayor cantidad de información detallada sobre el financiamiento del sector, en la medida de que un mejor conocimiento es la base esencial para un cambio adecuado de políticas, para el desarrollo y monitoreo de estrategias de reforma.

La tendencia mundial hacia la globalización, la sociedad del conocimiento, la demanda de atención personalizada y eficiente exigen el diseño de nuevas estrategias, teorías administrativas que garanticen competitividad y proporcionen altos niveles de calidad. Para ello las instituciones que prestan servicios para la salud fundamentan su éxito en un enfoque estratégico e interdisciplinario, gracias al apoyo de profesionales con elevado perfil académico y gerencial que interactúan con los pacientes.

<sup>2</sup>Durante los últimos años, la inestabilidad política y crisis económica han ido en aumento en Ecuador. Los servicios del sector público siguen estando centralizados y por lo tanto, reciben pocos aportes de las partes interesadas locales, los gobiernos municipales desempeñan ahora una nueva y mayor función en el sector salud. Más del 30% de la población no tiene cobertura de salud y sin embargo, la duplicación de los servicios es un problema serio, tanto en el sector público como privado.

El Estado también asume su compromiso con la salud de la población y se ve en el compromiso de brindar atención básica a una demanda reprimida de enormes contingentes poblacionales. Al estado le corresponde garantizar estos derechos mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones, servicios de promoción y atención integral de la salud, salud sexual y salud reproductiva; y también velará que la prestación de los servicios de salud se conduzcan por los valores de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.

---

<sup>2</sup>La salud en el Ecuador, <http://www.eluniverso.com/salud/País/iniciar-salud-guayaquil>  
Situación de hospitales, <http://www.msp.gov.ec/>

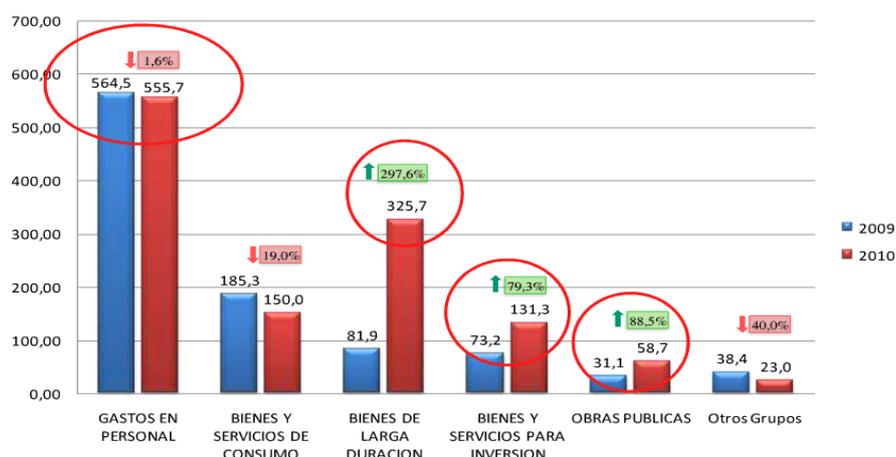
La mayor parte del gasto de salud es de tipo corriente, es decir que sirven para financiar salarios y gastos de tipo administrativo, aunque por la naturaleza del servicio los salarios pueden considerarse una inversión. La principal fuente de financiamiento proviene de los recursos fiscales, (petrolero y tributarios), seguido por montos preasignados del ICE. El sector se financia además con la autogestión, es decir con actividades que realizan los propios centros de salud y en menor proporción con créditos internos y externos.

<sup>3</sup>Los gastos per cápita, en salud, por año, tomando como base la totalidad de los hogares es de U\$ 147.93 (Año 2004), si se excluyen los hogares que no tienen problemas de salud, este promedio sube a U\$ 157.29. Si se considera separadamente el área urbana, y el área rural, la diferencia entre ellas es de U\$ 50.

Según el SIICE, en el país existen 3519 establecimientos públicos y privados de salud donde trabajan unos 15000 médicos obstetras y odontólogos. Un 75% trabaja en centros públicos, donde acude la población de escasos recursos.

Las entidades privadas para su funcionamiento deben estar registradas y autorizadas por el MSP. Se estima que 13.684 personas trabajan en este subsector, de ellas 12.025 en instituciones con fines de lucro y 1.659 en establecimientos sin fines de lucro. Cuenta con una capacidad instalada de 367 establecimientos con internación, mayormente tipo Clínicas, 351 con fines de lucro y 16 sin fines de lucro, y 148 unidades de tipo ambulatorio (1 con fines de lucro y 147 sin fines de lucro).

Según datos del Ministerio del Finanzas en el año 2009, el Sectorial de salud tuvo un peso prioritario 20% con, relación a la Educación 59%, Bienestar Social 16%, desarrollo Urbano y Vivienda 4%, y según la proforma para el 2010 se beneficiarán mas los sectores Salud 22% y Bienestar Social 18%.



<sup>3</sup>La salud en el Ecuador, <http://www.eluniverso.com/salud/País/iniciar-salud-guayaquil>  
Situación de hospitales, <http://www.msp.gov.ec/>

Los hospitales en la actualidad han ido redefiniendo sus objetivos, así como los criterios que determinan su eficiencia y su eficacia. Cada etapa de la evolución del hospital se corresponde con una definición de sus funciones sociales, de su contribución a la sociedad.

El primer vector de cambio de un hospital ha sido la propia evolución del conocimiento médico y de la tecnología que él mismo genera. La medicina es el área en donde la humanidad ha obtenido las mayores conquistas. Un paciente típico del siglo pasado que fuera atendido por un médico típico no tenía más del cincuenta por ciento de probabilidades de mejorar su situación de salud, esto no ocurre porque los médicos de antes fueran mucho peores que los de ahora sino porque, justamente gracias a la dedicación de los profesionales de la salud hoy sabemos mucho más y disponemos de una amplísimo conjunto de soluciones a los problemas de salud. Aún cuando algunas de las afecciones involucran grandes misterios, la eficacia de los servicios médicos se ha incrementado de manera exponencial.

Sin embargo, el conocimiento médico no es el único componente de un servicio de salud. Como ha sido señalado, se pueden distinguir tres grandes componentes en todo servicio de salud, uno político (modelo de gestión) uno técnico (modelo de atención) y uno financiero (modelo de financiamiento). En un hospital con un buen modelo de gestión reconocemos que su función social consiste en brindar una respuesta a las enfermedades de los más necesitados.

### 1.2. 1. ANTECEDENTES

El 5 de Octubre de 1905, ilustres guayaquileños, como: el Dr. León Becerra, Dr. César Borja Lavayen, Sr. Alberto Reyna y el Dr. José María Estrada Coello, se reunieron con el objeto de establecer una institución de beneficencia pública en pro de la niñez desvalida, a la que denominaron SOCIEDAD PROTECTORA DE LA INFANCIA y crear un hospital para la niñez guayaquileña.

Con más de cien años sirviendo a la comunidad, la BENEMÉRITA SOCIEDAD PROTECTORA DE LA INFANCIA ha logrado proveer un servicio de beneficencia cálido, amable y profesional.

La entidad regenta a la institución Hospital León Becerra y a otros 3 establecimientos.

La institución atiende niños y adultos, presta servicios a una amplia comunidad que abarca los sectores sur y este de la ciudad. Tiene capacidad para 150 camas, y 3 salas de pensionado con un total de 37 estancias en las que se atienden pacientes de todas las edades y 5 quirófanos. Los servicios de Laboratorio Clínico y Departamento de Imágenes (Rayos X), atienden a los pacientes del hospital las 24 horas del día a costos más bajos que otros servicios similares en otras unidades médicas.

Debido a la habilitación del Área de Pensionado en el Hospital León Becerra y la falta de conocimiento en estas áreas se han presentado falencias que pueden ser corregidas con un debido Plan Estratégico, debido a que para mejorar u optimizar la atención, es necesario corregir este proceso y así poder brindar un mejor servicio.

Por lo cual al encontrarnos a tiempo de corregir estas brechas con el debido Esquema Estratégico, se podrá canalizar el servicio a tal punto de obtener la certeza de ofrecer un buen servicio.

En el edificio # 4, se encuentra el Pensionado de Primera (primer piso) con habitaciones definidas y su respectiva numeración.

En el tercer piso encontramos el “Pensionado Económico” que cuenta con habitaciones bipersonales las cuales tienen dos ventiladores que abastecen a los internos y sus familiares, cuya sala no tiene rótulo que indique el tipo de sala que allí funciona .

En la planta baja se encuentra el “Pensionado Especial” en donde hay habitaciones unipersonales con sala de espera, y toda esta área cuenta con aire acondicionado.

---

Fuente: Hospital León Becerra

Sociedad Protectora de la Infancia, <http://www.eluniverso.com/2005/09/28/0001/18/75746786A8A14808B376F312B53>

### 1.1.2. SITUACIÓN EN EL MERCADO

A pesar de que la infraestructura del Pensionado del Hospital León Becerra no es sobresaliente y que la oferta local de salud privada es competitiva, el Pensionado del hospital abarca una regular porción de mercado.

Su principal fortaleza radica en el factor “confianza en los médicos” y su principal debilidad la constituye la imperfecta calidad de su servicio y la infraestructura tecnológica.

El Área de Pensionado del Hospital León Becerra está dividida en 3 secciones : el Pensionado Primera en el cual hay habitaciones definidas, el Pensionado Económico que son cuartos bipersonales y el Pensionado Especial que consta de cuartos unipersonales con aire acondicionado.

En la Unidad de Pensionado del Hospital León Becerra se presentan diariamente un promedio de 10 pacientes que requieren del servicio de internación, en su mayoría optan por la sala económica con 7 habitaciones para 16 personas (5 habitaciones para adultos y 2 para infantes) ya que son personas de escasos recursos económicos, (son más las personas de esta condición económica que requieren los servicios de hospital León Becerra). A un costo de 17 \$ por día , cuya habitación consta de divisiones bipersonales y amobladas con 2 sillas para los familiares, una por cada paciente, baño compartido y con ventiladores, permitiendo visitas desde la mañana hasta las 9 de la noche.

Otra opción considerada es el Pensionado Primera, ubicado en el tercer piso ,el cual cuenta con 20 habitaciones, cuya estructura se caracteriza por un baño privado, un colchoneta para el familiar, y con ventilador el costo es de \$30 , aunque también existen habitaciones que prestan el servicio de ducha adicional al baño a un costo de \$33.

El Pensionado Especial cuenta con 10 habitaciones, las cuales cuentan con baño privado, armario, cómoda, mesa, sillón, aire acondicionado, cortinas corridizas y una colchoneta para el familiar (sofá-chailon), esto a un costo de \$55 por día. También existe una habitación la cual tiene servicio de televisión adicional a un costo de \$65 y permite hasta 2 acompañantes.

Según las estadísticas trimestrales en los meses de Abril, Mayo, Junio del 2010, se registran en el Pensionado Especial un promedio de 113 pacientes egresados, en el Pensionado de Primera 187 pacientes y en el Pensionado Económico 164 pacientes.

PACIENTES EGRESADOS EN EL HOSPITAL LEÓN BECERRA

<b>Trimestre: Julio/Agosto/Septiembre 2009</b>	
<b>TIPO DE PENSIONADO</b>	<b>Nº PACIENTES EGRESADOS</b>
Pensionado Especial	110
Pensionado Primera	227
Pensionado Económico	190

<b>Trimestre: Octubre/Noviembre/Diciembre 2009</b>	
<b>TIPO DE PENSIONADO</b>	<b>Nº PACIENTES EGRESADOS</b>
Pensionado Especial	111
Pensionado Primera	240
Pensionado Económico	231

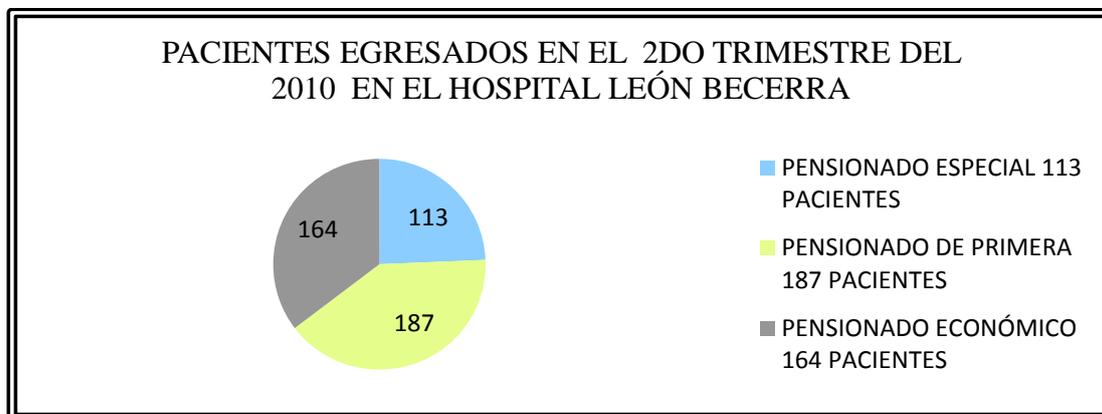
<b>Trimestre: Enero/Febrero/Marzo 2010</b>	
<b>TIPO DE PENSIONADO</b>	<b>Nº PACIENTES EGRESADOS</b>
Pensionado Especial	143
Pensionado Primera	259
Pensionado Económico	215

<b>Trimestre: Abril/Mayo/Junio 2010</b>	
<b>TIPO DE PENSIONADO</b>	<b>Nº PACIENTES EGRESADOS</b>
Pensionado Especial	113
Pensionado Primera	187
Pensionado Económico	164

---

Fuente: Hospital León Becerra, Departamento de Estadística

El promedio de tiempo de internación en el hospital es de 5 días, (según datos del Departamento de Estadística) dependiendo de cada patología y el número promedio de pacientes atendidos a la semana (20 pacientes).

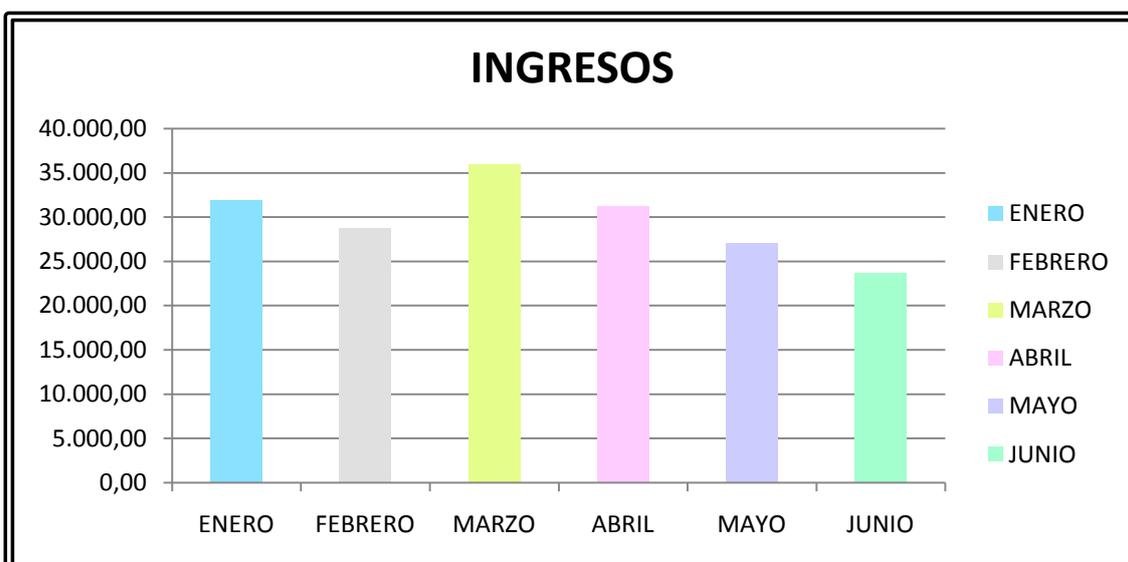


### INGRESOS PROVENIENTES DEL ÁREA DE PENSIONADO

**Primer Semestre Del 2010 ( Enero – Junio)**

Enero: 31.922,83  
 Febrero: 28.825,9  
 Marzo: 35.896,21  
 Abril: 31.194,80  
 Mayo: 27.079,66  
 Junio: 23.678,56

**Promedio Semestral: 29.766,33**



Fuente y Elaboración: Las autoras

### 1.1.3. ELEMENTOS DEL SERVICIO HOSPITALARIO

Según profesionales de la administración hospitalaria dentro de la prestación de servicios médicos se debe de tomar en cuenta la dinámica de diversos factores tales como la productividad, el equipamiento, la tecnología y los esquemas de organización y funcionamiento; todos estos dentro de una economía de escala que varía de acuerdo a las situaciones políticas y económicas de un estado. Un hospital totalmente equipado no puede funcionar sin profesionales de salud, así como un grupo de médicos sin los implementos necesarios no podrá atender de manera idónea a sus pacientes. Notamos dos grandes grupos de recursos indispensables; el humano y el físico.

En base a nuestras observaciones el recurso humano tiene tres grandes grupos, los profesionales en salud (médicos tratantes, médicos cirujanos, enfermeras, etc), el personal administrativo y el de apoyo (repcionistas, contadores, conductores, conserjes, etc).

<sup>4</sup>En lo físico, tres son los pilares más importantes para poder brindar el servicio que permita cerrar el círculo de la salud y poder llegar a curar o tratar eficazmente a un paciente. En primer lugar las instalaciones (camas, salas, habitaciones, quirófanos, salas de espera). Luego tenemos todos los implementos tecnológicamente y científicamente orientados para atender la salud (respiradores, aparatos de monitoreo, escáner, etc). Por último una parte importante es la disponibilidad de medicinas y suministros médicos (gasas, inyecciones, sueros, hilos de suturas, etc).

### 1.1.4. PORTAFOLIO DE SERVICIOS



---

<sup>4</sup>Crisis en el hospital León Becerra, <http://www.eluniverso.com/salud/>

## PENSIONADO PRIMERA



Fuente: Hospital León Becerra

## HABITACIONES



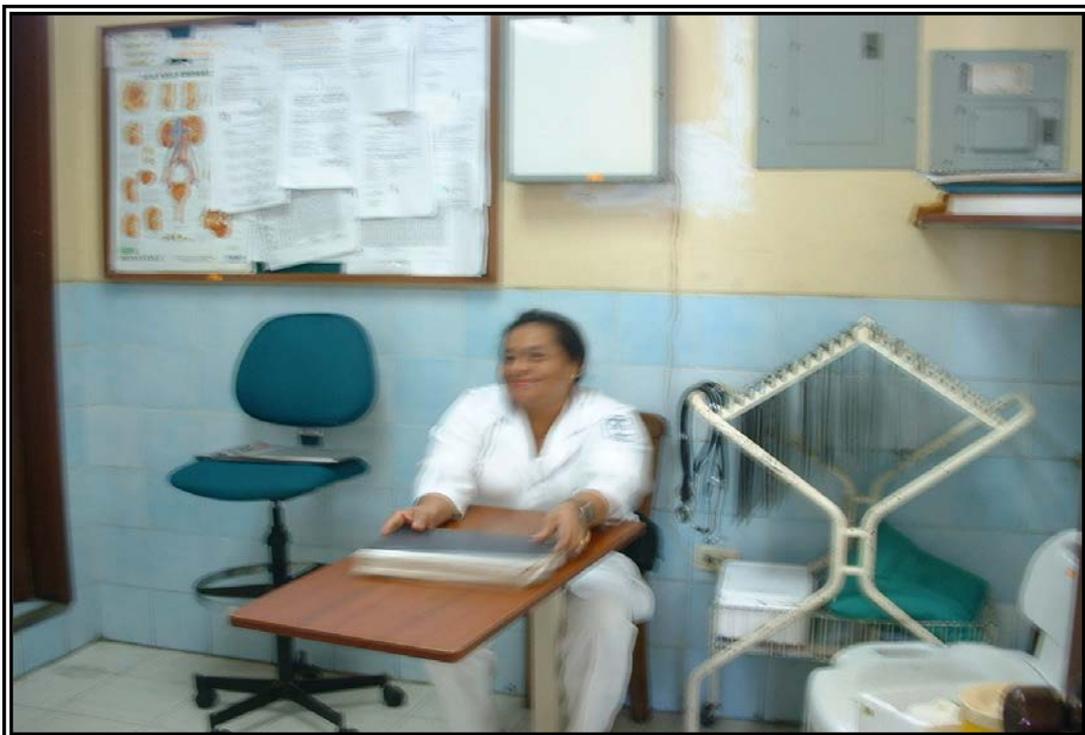
---

Fuente: Hospital León Becerra

## PENSIONADO ECONÓMICO



## ESTACIÓN DE ENFERMERÍA PENSIONADO ECONÓMICO



Fuente: Hospital León Becerra



---

Fuente: Hospital León Becerra



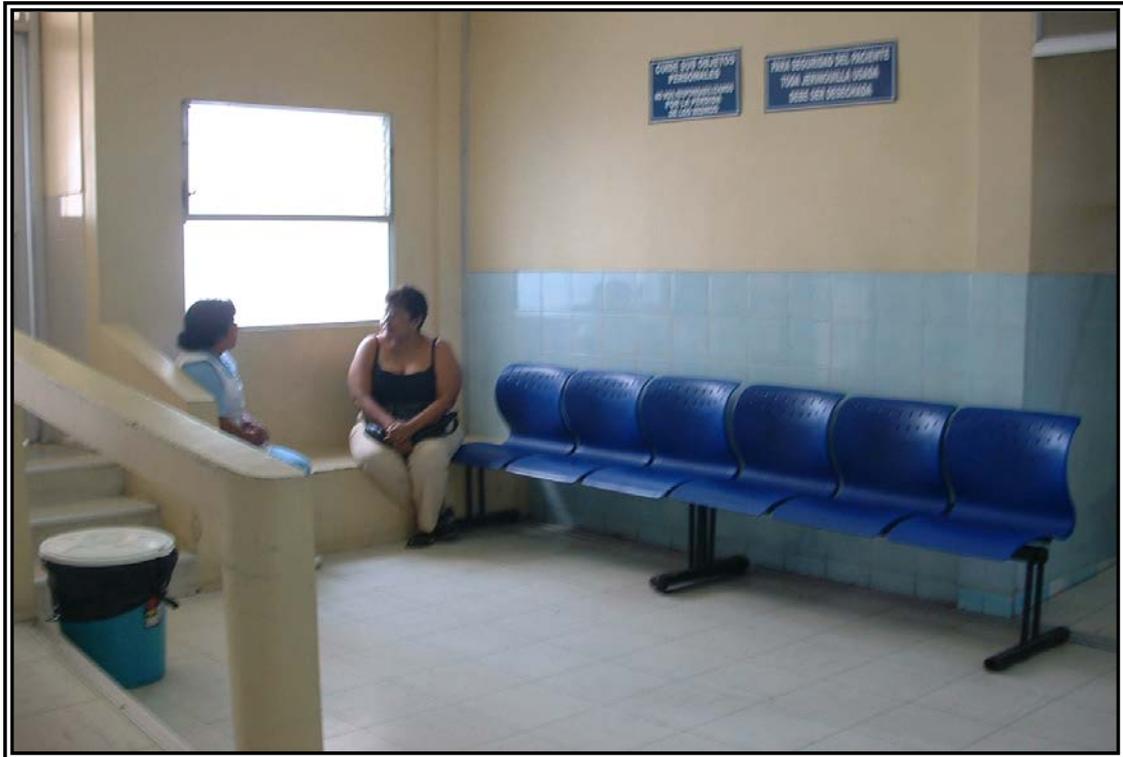
**PASILLO- RAMPA : ENTRADA AL PENSIONADO ECONÓMICO**



---

Fuente: Hospital León Becerra

## SALA DE ESPERA PENSIONADO ECONÓMICO



## HABITACIÓN PARA NIÑOS EN PENSIONADO ECONÓMICO



Fuente: Hospital León Becerra



**PENSIONADO ESPECIAL**



---

Fuente: Hospital León Becerra



**ESTACIÓN DE ENFERMERÍA PENSIONADO ESPECIAL**



---

Fuente: Hospital León Becerra

## HABITACIONES



---

Fuente: Hospital León Becerra



---

Fuente: Hospital León Becerra

## **1.2. ACTIVIDAD DE LA INSTITUCIÓN**

Hospital León Becerra presta servicios médicos y asistenciales a la comunidad Guayaquileña.

### **POLÍTICA**

Lograr la satisfacción de los clientes internos y externos mejorando la calidad del servicio médico y su competitividad.

### **OBJETIVO DE LA INSTITUCIÓN:**

Optimizar los servicios del Hospital León Becerra de Guayaquil, enfocando todas sus actividades en la aplicación de procesos.

#### **1.2.1. MISIÓN**

Dar servicio de atención médica para satisfacer la demanda de pacientes, promoviendo los altos niveles de calidad dentro de un marco bioético, con enfoque a emplear formas de gestión con tarifarios de beneficencia y competitivos en Pensionados, además de la provisión gubernamental, con el fin de obtener los recursos necesarios para mantener los servicios administrativos y médicos que se ofertan.

#### **1.2.2. VISIÓN**

Contribuir con el mantenimiento de una alta calidad de vida de la población infantil de la comunidad, otorgando cobertura de salud integral a través de actividades médicas de diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de pacientes pediátricos mediante una administración gerencial con instalaciones y equipamiento modernos apoyados en la autogestión, a través de la atención privada de adultos de Pensionado y Consulta Externa.

#### **1.2.3. VALORES INSTITUCIONALES**

- ✓ Trabajando para el paciente
- ✓ Respeto mutuo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Comunicación abierta
- ✓ Orientación al resultado
- ✓ Apuesta por la innovación
- ✓ Sentido de pertenencia

## 1.2.4. ANÁLISIS FODA

### FORTALEZAS

- ✓ Confianza y seguridad en los conocimientos de los profesionales médicos por parte del paciente y su familia.
- ✓ Profesionales médicos y auxiliares capacitados.
- ✓ Evaluación y diagnóstico exacto y eficiente.
- ✓ Costos módicos por estadía diaria.

### DEBILIDADES

- ✓ Poco personal para cada área, (máximo 2 enfermeras por sala)
- ✓ Un Médico Residente encargado de las 3 Áreas de Pensionado.
- ✓ Endeudamiento con proveedores
- ✓ Poca difusión de los servicios que se ofrecen actualmente.
- ✓ Falta de infraestructura o en deterioro (ascensores, aires acondicionados).
- ✓ Falta de señalizaciones que indique área (Pensionado Económico)

### OPORTUNIDADES

- ✓ El hospital cuenta con características requeridas por los pacientes, que en su gran mayoría son de escasos recursos económicos tales como :  
bajos costos, infraestructura aceptable y medianamente cómoda, buena atención del personal administrativo y la ecuánime actuación/asistencia de los profesionales médicos.
- ✓ Captan la porción de mercado que depende de la atención médica económica.

### AMENAZAS

- ✓ Situación económica que influye negativamente en las decisiones de consumo, como en las de inversión del hospital.
- ✓ Presencia de la competencia directa: Pensionado Sotomayor, Pensionado Enrique Gilbert Elizalde.
- ✓ Presencia de la competencia indirecta: clínicas, policlínicos privados.

### 1.3. ANÁLISIS DEL SERVICIO DE PENSIONADO

#### 1.3.1. SITUACIÓN

El Pensionado del Hospital León Becerra no es muy conocido, debido a la escasa difusión publicitaria de los servicios que posee, así como también la falta de estrategias de comunicación que promocionen a la institución no solo como dadora de atención médica para infantes sino para todo el conjunto familiar. Esta realidad es consecuencia de que el hospital no cuente con ingresos suficientes para destinarlos a estas labores, ya que la institución es solventada en su gran mayoría por el Presupuesto General del Estado Ecuatoriano, esta parte solo alcanza para cubrir salarios y los ingresos obtenidos por la gestión autofinanciada son destinados a otros fines como mantenimiento e infraestructura del hospital.

Los resultados de la investigación determinan que el servicio en la División de Pensionado es percibido por los clientes/pacientes como muy bueno en ciertos aspectos, como:

- ✓ La atención médica
- ✓ La confianza que brindan los médicos a sus pacientes.

Y es percibida como buena o regular en otros como:

- ✓ La comodidad en la sala de espera de Pensionado Económico
- ✓ Parte de la infraestructura del hospital son obsoletos o requieren reparaciones.
- ✓ Comodidad en las habitaciones del Pensionado Económico
- ✓ El contar con un solo médico residente (que está a cargo de las tres áreas de Pensionado).
- ✓ La falta de tolerancia de ciertos miembros del personal de enfermería nocturna

#### 1.3.2. SERVICIO

La capacidad de servir efectivamente, es darle al cliente externo una atención personalizada. Es esforzarse por brindarle lo que necesita y cuando lo necesita. El servicio es la diferencia competitiva y está integrado por una serie de eventos, en los cuales existe una interacción entre el cliente interno y el externo, dejando en éste último una sensación agradable. El cliente externo evalúa y juzga a la organización, difunde la percepción que tuvo del servicio y dependiendo, si es una percepción positiva o negativa, mejora o disminuye la imagen que tiene la institución frente a los clientes.

---

<sup>5</sup>GERSON, Richard, "MÁS ALLÁ DEL SERVICIO AL CLIENTE", pg. 38

En el Pensionado León Becerra se atienden casos de internado a pacientes, con diferentes alteraciones en la salud y que requieren la prestación inmediata de los servicios médicos con los recursos existentes, a fin de prevenir serias consecuencias. El servicio de atención en el Pensionado, comprende: materiales tecnológicos, asistencia médica personalizada y servicios financieros incluidos dentro del proceso de cuidado de la salud a personas que presentan alguna desmejora desde el momento y lugar de ocurrencia, durante el traslado y su permanencia en la entidad de salud, dispuesta a brindar estos servicios.

El factor humano, es también determinante en la calidad y excelencia del servicio, porque es más importante estar en una constante capacitación que contribuya notablemente en la prestación de los servicios de salud de una forma positiva. La calidad del servicio, no la producen solamente las máquinas y los equipos con las normas y los reglamentos, estos de nada sirven si los miembros de una institución, no están inmersos y comprometidos en una cultura de calidad y servicio. La asistencia/servicio hacia los clientes debe ser de calidad durante todo el proceso de atención.

El Servicio Deseado: El cliente espera recibir una buena asistencia en caso de que solicite un servicio médico en un hospital, la atención que reciba en este establecimiento puede ser apreciada como buena regular o deficiente, pero si este cliente se dirige hacia una clínica tendrá con seguridad un servicio completo y relativamente excelente, es por esta razón que se gestiona la iniciativa de cambiar la cultura en el pensamiento de los que brindan el servicio en el hospital para así otorgar a los clientes potenciales, un servicio de calidad y adecuado en el Área de Pensionado, que sería un nivel relativamente muy bueno.

El Ministerio de Salud Pública, establece medidas de control a las entidades que brindan estos servicios para garantizar que la calidad de atención sea oportuna, que el cliente no tenga que esperar más de treinta minutos para que se le brinde información, puesto que esperar por más tiempo, puede dejar una imagen negativa en el cliente externo; además, la atención debe ser personalizada e integral y de acuerdo con los estándares adecuados y aceptados en procedimientos de práctica médica profesional. <sup>6</sup>Según el Ministerio de Salud, el personal médico, con que debe contar un servicio de pensionado para brindar un buen nivel de atención en cada turno es el siguiente:

- Médico responsable del Servicio
- Enfermera profesional
- Médicos internos permanentes
- Auxiliares de Enfermería
- Camillero
- Servicios generales

---

<sup>6</sup> La salud en el Ecuador, <http://www.eluniverso.com/salud/País/iniciar-salud-guayaquil>

Y por cada especialidad que preste el servicio de Pensionado, debe haber un médico especialista presencial responsable en la atención de los usuarios.

### 1.3.3. CALIDAD

<sup>7</sup>Las nuevas estrategias en las políticas de salud, enfatizan que la prestación de servicios de salud se haga con calidad. Se entiende por calidad una filosofía, cuya dirección debe ir orientada a la satisfacción permanente de las expectativas y necesidades del cliente, que busca integrar a todo el personal en un proceso de mejoramiento permanente.

La calidad tiene varias características a saber:

Basa su fortaleza en la capacitación, entrenamiento, compromiso, participación del recurso humano, con el fin de integrar esfuerzos, de promover el trabajo en grupo, la cooperación y el reconocimiento del buen desempeño.

- La calidad, se centra más en los procesos que en los resultados, estos procesos deben ser estandarizados, ejecutados y permanentemente mejorados.
- Desarrolla un genuino interés de los clientes internos hacia un comportamiento productivo y un trabajo realizado con excelencia.
- Para lograr el cambio, es necesario coordinar e integrar esfuerzos de todas las personas y de todas las dependencias involucradas en la prestación de servicios".

<sup>8</sup>La calidad es el grado de armonía entre expectativa y realidad, o la correspondencia de lo que se desea con lo que se consigue y la expectativa versus la necesidad. La calidad es invisible cuando es buena e imposible de no observar cuando es mala.

La calidad de un servicio comienza con el ingreso del usuario hasta que se le da el alta, es decir, que se tiene en cuenta todo el proceso de prestación de servicios médicos. Las organizaciones al cuidado de la salud, se centran en la calidad y el continuo perfeccionamiento, que son necesidades tanto éticas, como comerciales en el actual ambiente en el que operan estas organizaciones, bajo estos preceptos:

- Satisfacer al cliente
- Trabajar en equipo
- Prevenir y evitar errores
- Optimizar sistemas de control
- Aplicar normas de seguridad
- Incrementar el nivel de efectividad
- Actitud permanente de buen servicio

---

<sup>7</sup>HABERER Jo Ann y LOW Mary, "ADMINISTRACIÓN TOTAL DE LA CALIDAD"

<sup>8</sup>LOCK Dennis y SMITH David, "COMO GERENCIAR LA CALIDAD TOTAL"

- Comunicación clara, precisa y oportuna
- Seguir procedimientos claros y actualizados

Para beneficiar a sus organizaciones, se debe incorporar al trabajo diario un sistema de perfeccionamiento continuo, lo que implica, dirigir la atención, el tiempo y los esfuerzos para satisfacer las expectativas de los clientes externos e internos. Significa saber quiénes son sus clientes, detectar necesidades y expectativas, establecer procesos para solicitar información retroactiva, desarrollar indicadores, monitorear el rendimiento operacional y luego utilizar esta información para planear y ejecutar oportunamente una acción efectiva y correctiva.

#### 1.3.4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TRATO

El sistema de información es un conjunto de relaciones estructuradas, donde intervienen el personal, la infraestructura y los procedimientos, que tiene por objeto el generar un flujo ordenado de información pertinente, proveniente de fuentes internas y externas de la institución, destinada a servir de base a las decisiones dentro de un área específica.

Una información adecuada permitirá forjar políticas o procedimientos que determinen los objetivos a conseguir, la actividad a realizar, las decisiones que se deben tomar, etc.; contar con un programa, seguirlo y coordinarlo; finalmente, establecer un mecanismo de control que verifique que todo se desarrolla según lo previsto, efectuar las correcciones y las adaptaciones necesarias.

La información es un componente de comunicación y de calidad en la prestación de servicios de la institución, porque permite mejorar las relaciones interpersonales, puesto que aumenta la confianza del cliente externo frente al cliente interno, hace que sienta el ambiente institucional, como familiar, muy agradable, animando la participación activa en el autocuidado para la recuperación y el mantenimiento de la salud. La información ayuda a que se agilicen los procesos, a tomar decisiones adecuadas y oportunas.

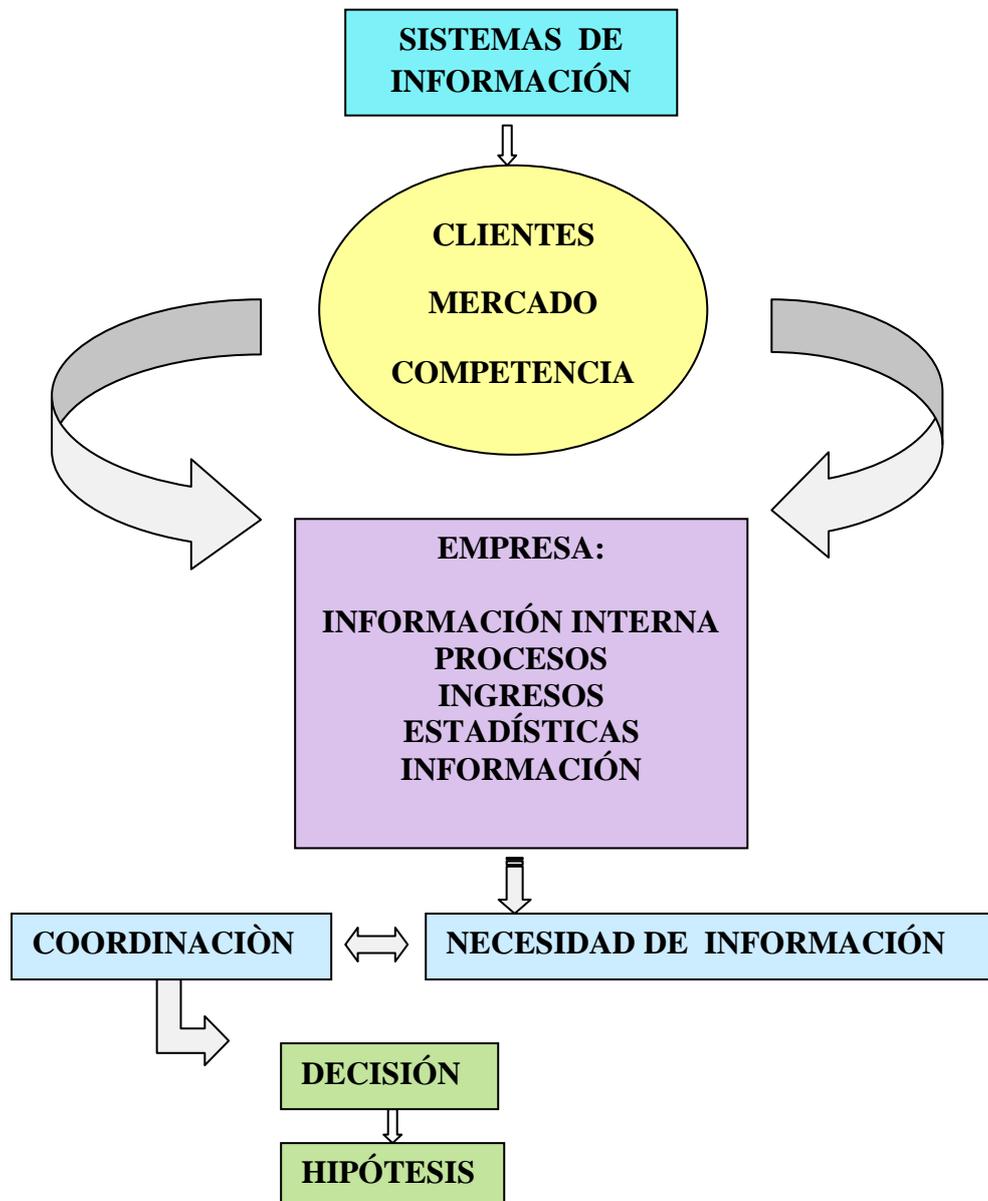
Las nuevas políticas de salud, reglamentan la información como componente prioritario de la calidad en la prestación de servicios, para que el usuario y sus familiares, adquieran la capacidad de decidir y exigir servicios óptimos, con una imagen positiva que pueda promulgar. Esa información, la deben dar los clientes internos, que estén autorizados y capacitados, de acuerdo con las funciones establecidas y asignadas por la institución.

Por tanto, es básica la capacitación y el compromiso del personal que labora en un servicio médico (Pensionado), del cual depende la imagen positiva o negativa de sí mismo, del servicio y de la institución en general.

---

Fundamentos de reformulación de estrategias de desarrollo, <http://www.infopais.cl>  
ÁLVAREZ Ramón, "COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA"

Por otra parte, es un derecho del usuario y de su familia recibir información suficiente y clara, acerca de los cursos del tratamiento, las perspectivas de su recuperación y también de ser consultado sobre procedimientos diagnósticos y terapéuticos.



### 1.3.5. LAS ACTITUDES Y EL SERVICIO AL CLIENTE

El éxito en la prestación de servicios de salud es cuestión de sensibilidad, sinceridad, actitud y técnicas para las relaciones humanas, todo lo cual se debe aprender y perfeccionar con el tiempo. La actitud es la disposición que se transmite a los demás y es la manera de ver las cosas desde el interior.

<sup>9</sup>MARTÍN William, "DIRECCIÓN DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE"

Las actitudes implican una relación entre las personas y algunas situaciones, se adquieren y forman a partir de una experiencia con: personas, grupos, cosas, instituciones, valores, ideologías, etc. En esta institución médica existen factores internos y externos que influyen en el comportamiento del personal; los primeros son derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente, actitudes, emociones, valores, etc.; y los factores externos que son derivados de las características empresariales: Sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, de la cohesión grupal existente, presiones de los jefes, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios tecnológicos en la empresa, las presiones familiares, los programas de capacitación y desarrollo, puestos en práctica por el hospital.

Por tanto, en el servicio al cliente se debe transmitir una actitud positiva hacia todos aquellos con los que se tiene contacto. Es así, que se obtiene éxito al prestar servicios médicos, ya que los clientes externos, quieren algo más que el servicio que se les ofrece, también quieren que se les trate bien, que se les haga sentir como un ser humano y que son lo más importante en el proceso.

#### 1.3.6. SATISFACCIÓN Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Las necesidades del cliente externo son distintas, por eso hay necesidad de identificarlas y entenderlas, estas puede ser:

*Necesidad de ser comprendido.* Comunicarse en forma efectiva, significa que se interpreten en forma correcta los mensajes que se envían. Las emociones o barreras del lenguaje pueden impedir una comprensión adecuada.

*Necesidad de ser bien recibido.* Para que las personas no se sientan como un extraño y que sepan que su asunto es importante para los clientes internos de la institución.

*Necesidad de comodidad.* Los clientes necesitan comodidad física, un lugar donde esperar, descansar, hablar.

*Necesidad de comodidad psicológica.* La seguridad que se les atenderá en forma adecuada y la confianza en que el cliente interno satisfaga sus necesidades.

La satisfacción del usuario se refiere a la satisfacción entre proveedores y clientes, entre administradores y proveedores de servicios de salud, y entre el equipo de salud y la comunidad.

---

MARTÍN William, "CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE"  
LICKSON Jeffrey, "LOS PRINCIPIOS DE DEMING DE AUTOSUPERACIÓN"

La buena relación interpersonal contribuye a la eficacia de la asesoría prestada en materia de salud y al establecimiento de una buena relación general con los pacientes. Dicha relación es lo que produce confianza y credibilidad y se demuestra por medio del respeto, la confidencialidad, la cortesía y la comprensión.

La eficiencia de los servicios de salud es una dimensión importante de la calidad dado que los recursos de atención de salud son generalmente limitados. Los servicios eficientes son los que suministran atención más óptima al paciente y comunidad; es decir, proporcionan el mayor beneficio dentro de los recursos con los que cuentan.

Se refieren a las características de los servicios de salud que no están directamente relacionados con la eficiencia clínica, pero que incrementan la satisfacción del cliente y su deseo de volver al establecimiento para recibir atención médica en el futuro.

Las comodidades son también importantes porque pueden influir en las expectativas que tienen el paciente y la confianza que siente con relación a otros aspectos del servicio o producto. Las comodidades se relacionan con el aspecto físico del establecimiento, el personal y los materiales, así como con las comodidades físicas. (La limpieza y la privacidad).

## **1.4. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO**

### **1.4.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

La segmentación del mercado se utiliza como forma para ampliar y profundizar el conocimiento del mercado y sus segmentos con el objeto de adaptar su oferta de servicios y la estrategia de marketing a las necesidades y preferencias de cada uno de sus clientes/pacientes.

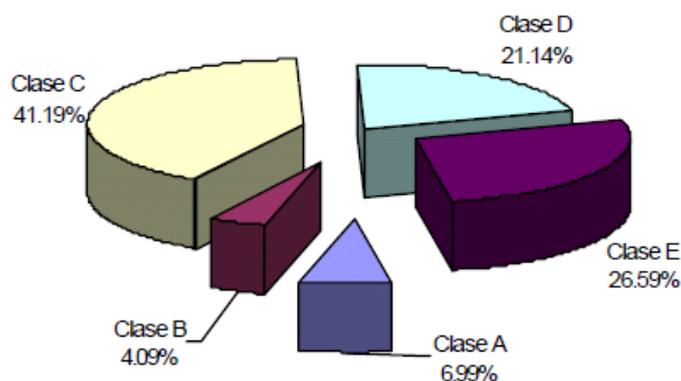
Según datos del INEC la población de Guayaquil acoge alrededor de 3.000.000 de habitantes aproximadamente. Podemos apreciar una clara concentración de familias en la clase media con un 41.19%. La clase baja le sigue en proporción con un 26.59%, los que se consideran familias pobres. La sigue la media baja con una concentración de 21.14%. Estos dos últimos grupos son muy sensibles a pequeñas variaciones al costo de vida, formando en conjunto un 47.73% de las familias en Guayaquil.

Según datos del SIISE (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador) un 8% del total de la población se encuentra en la indigencia, un poco más de 71,719 individuos.

La estrategia está dirigida concretamente a las clases socioeconómicas media y baja ubicadas en los sectores sur y este de la ciudad de Guayaquil.

Este estudio permitirá identificar las necesidades y el comportamiento de los diferentes segmentos del mercado y de sus consumidores para satisfacer en mejor forma sus necesidades de acuerdo a sus preferencias, para lograr ventajas competitivas en los segmentos objetivos.

### Segmentación socioeconómica de Guayaquil



Fuente: <http://www.eluniverso.com/sectores economicos>

#### 1.4.2. AMBIENTE SOCIO CULTURAL

Conocer el ambiente social de toda organización es de gran importancia, ya que éste puede contribuir al crecimiento y autorrealización de las personas que allí trabajan, o por el contrario limitarlo o impedirlo. El objetivo de esta investigación es determinar la calidad del servicio que se brinda a los pacientes en la división de Pensionado. Han participado en el estudio 15 miembros del personal asistencial de esta área y 50 clientes (entre pacientes internos y familiares en el Hospital), quienes cumplimentaron un cuestionario de sondeo previo.

Son los funcionarios que conforman el personal hospitalario quienes permiten el avance de la organización, haciendo uso de una buena planificación, eficiencia en el trabajo, y la claridad con que conocen lo que se espera de ellas en las actividades cotidianas. La percepción del entorno de trabajo es distinta en las diferentes salas de Pensionado. Esta investigación ha permitido conocer el perfil del ambiente social y cultural de los servicios asistenciales en el Hospital León Becerra, para de esta manera establecer orientaciones o procedimientos gestores en la Unidad de Pensionado destacando los aspectos positivos del entorno de trabajo que conviene reforzar y sobre aquellos negativos que conviene modificar, con el fin de crear un óptimo ambiente de trabajo para el personal hospitalario, y un eficiente servicio a los pacientes, clientes y/o su familia.

---

Servicio de atención al cliente, <http://www.wikipedia.org>

## **1.5. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO**

### **1.5.1. USUARIOS / MERCADO OBJETIVO**

Las estrategias de mercado se enfocan en:

Los pacientes/clientes de la ciudad de Guayaquil de clase social media y baja ya que ellos buscan atención especializada en establecimientos que ofrezcan todas las garantías para un tratamiento completo, eficiente y a bajo costo, están interesados en recibir servicios que garanticen el compromiso del hospital con los pacientes y consolide su lealtad y confianza y de esta manera se puede conseguir que ellos sean fuentes de información básica de los excelentes servicios brindados en el Pensionado León Becerra a fin de conseguir que aumenten los clientes en el hospital y por tanto los ingresos.

### **1.5.2. PUBLICIDAD**

No existe una estrategia de publicidad para ninguna área del hospital, y tampoco se tiene disposición de ingresos destinados para este fin. Algo que sí es destacable es la excelencia con que realizan su labor los especialistas médicos que crea un sentimiento de confianza de los pacientes y familiares para con los médicos. Es esta condición la que motiva a los usuarios a dar buenas referencias del servicio recibido en el hospital, en esta área.

### **1.5.3. PRECIOS**

Los precios oscilan desde los \$17 a \$65 tarifa por día incluidas las 3 comidas de los pacientes, también existe la opción para el familiar o acompañante de solicitar el servicio de restaurante del hospital, con un costo adicional de \$4.00 diarios.

En la sala económica la tasa es de 17 \$ por día, cuyas 7 habitaciones (para 16 pacientes) constan de divisiones bipersonales.

En el Pensionado Primera, ubicado cuenta con 20 habitaciones, el costo es de \$30, aunque también existen habitaciones que presta el servicio adicional de ducha adicional al baño a un costo de \$33.

En el Pensionado Especial hay 10 habitaciones, el costo es de \$55. También existe una habitación la cual tiene servicio de televisión adicional a un costo de \$65.

### **1.5.4. MERCADO Y COMPETENCIA**

El mercado es muy amplio, por lo cual se busca implementar ideas coordinadas y oportunas que trabajen conjuntamente con la prestación de servicios a los pacientes

en la División de Pensionado. Es decir brindar asesoramiento a lo largo de todo el proceso, adquiriendo así soluciones para que el cliente logre satisfacer sus necesidades.

La institución médica León Becerra actualmente tiene convenios, con instituciones tales como EcuSanitas, Salud, Seguros Sucre, BMI, Más Salud con la finalidad de garantizar un buen concepto de atención a los usuarios/pacientes y ofrecer soluciones integrales a todas las necesidades de sus clientes, con estándares de calidad y excelencia en el servicio

El hospital León Becerra cuenta con 220 trabajadores y los 60 médicos tiene alrededor de 50 pacientes, que son atendidos en la institución. Familias con sus enfermos entran y salen de las salas de hospitalización a diario. Teniendo como principal competencia el Pensionado Sotomayor que ofrece áreas de cuidados intensivos, habitaciones semiprivadas, privadas junior, privadas y tipo suite, las cuales están distribuidas en cubículos individuales y con una adecuada infraestructura hospitalaria.

La competencia está compuesta por otros establecimientos con pensionados como: Enrique Gilbert Elizalde, clínicas y policlínicas privadas o semi-privadas.

<b>COMPETENCIA DIRECTA.</b>	
<b>ESTABLECIMIENTO</b>	<b>LOCALIZACIÓN</b>
Pensionado Enrique Sotomayor	Julián Coronel y Escobedo
Hospital Roberto Gilbert Elizalde	Atarazana, Av. Roberto Gilbert y Nicasio Safadi

<b>COMPETENCIA INDIRECTA</b>	
<b>ESTABLECIMIENTO</b>	<b>LOCALIZACIÓN</b>
Hospital Clínica Kennedy Alborada	Alborada 12va. Etap. Crotos y Av. Rodolfo Baquerizo N.
Clínica Guayaquil	Padre Aguirre # 401 y Córdova
Hospital Alcívar	Coronel # 2301 y Cañar

---

Fuente y elaboración: Las autoras

### 1.5.5. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

La evolución del mercado ha dado lugar a una etapa donde prima el marketing de percepciones, es decir, lo que importa verdaderamente es lo que percibe el mercado del servicio brindado en las estancias del Pensionado del Hospital León Becerra.

Se busca un buen posicionamiento en la mente de los clientes para que de acuerdo a su opinión y percepción, los servicios médicos sean considerados como positivos y así paralelamente, el hospital esté inmerso en el mercado de forma más competitiva.

Actualmente el Pensionado del Hospital León Becerra no tiene un buen posicionamiento en el mercado, dado que no es reconocido, pero abarca una regular porción del mercado constituida por las clases socioeconómicas media y baja, no solo de la ciudad de Guayaquil, también la promulgación de su servicio se ha expandido a otros cantones de la Provincia del Guayas, así como también a otras provincias de nuestro país (como se puede apreciar en los datos de las encuestas).

## **CAPITULO 2**

---

### **2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Conocer de forma general las opiniones y observaciones de los usuarios y profesionales de la salud con respecto a los servicios hospitalarios y de esta manera formular estrategias que permitan la optimización de los recursos económicos, el desarrollo del talento humano, la utilización adecuada del capital, para que así contribuyan al mejoramiento de la calidad de los servicios en el área de Pensionado del hospital, a la disminución del nivel de insatisfacción de los pacientes, y alcanzar un incremento en los requerimientos de los servicios hospitalarios para el bienestar del paciente, su familia y la comunidad de la ciudad de Guayaquil.

##### **2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Valorar sus potencialidades considerando sus aspectos mejorables en las diferentes áreas, con miras a elaborar propuestas que mantengan y regeneren estos servicios.
- Realizar un diagnóstico de los servicios en el área de Pensionado: Pensionado Económico, Pensionado Primera y Pensionado Especial.
- Proponer políticas y acciones que permitan optimizar la calidad de los servicios de las áreas mencionadas.
- Formular estrategias aplicables a mediano plazo donde se manifiesten y planteen los nuevos cambios en los aspectos considerados causantes de esta problemática en el Hospital León Becerra.

## 2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un aspecto fundamental al prestar servicios de salud, es la relación que se establece entre el personal que labora en una institución (clientes internos) y los usuarios y familiares (clientes externos); esta relación se hace más dinámica, cuando se propicia la comunicación en una forma eficaz, oportuna, clara y suficiente.

En la prestación de servicios de salud, el personal del área de Pensionado, de esta institución, en ocasiones da mayor importancia a la habilidad clínica y técnica, que al componente informativo.

El componente informativo para esta investigación comprende: El estado de salud del usuario, procedimientos o actividades médicas que se le realicen, procesos a seguir como cirugías, revisiones, hospitalización y exámenes auxiliares de diagnóstico, etc.

La actitud del usuario al solicitar el servicio reiteradamente depende de la forma y medida en que haya sido atendido en ocasiones anteriores. Esta actitud también influye en la respuesta del personal que esté prestando el servicio.

Por lo anteriormente mencionado, se nota que algunos usuarios y familiares experimentan incertidumbre con relación a la solicitud de servicios de salud, que los ponen en desventaja para recibir la información acorde con sus necesidades.

Este diagnóstico incluye una fase de análisis que tiene como objetivo estudiar y evaluar de forma ordenada la situación del hospital, las variables del entorno internas y externas, demandas de sus grupos de interés, así como por las propias realidades internas.

Los hitos más relevantes de esta fase han sido:

- ✓ Entrevistas preliminares al personal médico, pacientes y familiares para conocer puntos de mayor relevancia para la investigación.
- ✓ Entrevistas al equipo de Área de Pensionado
- ✓ Encuestas cualitativas y cuantitativas para pacientes del Hospital.

En los cuales nos hemos basado para referir que el mejoramiento de la satisfacción del cliente a través de la calidad de productos, la calidad en servicios, incluyendo todo lo que esto implica, que son prioridades. La preocupación por este servicio es un rasgo común en prácticamente todas las organizaciones que se preparan conscientemente en favor de sus consumidores y cumpliendo las demandas y exigencias de los nuevos mercados.

Como estrategia necesaria para renovar la calidad de atención al cliente en el Área de Pensionado del Hospital León Becerra se gestiona la elaboración de un Plan Estratégico aplicado en procura de incrementar las solicitudes de estos servicios hospitalarios y la fidelización del cliente, basados en sus necesidades. Este proyecto propone mejorar y erradicar las falencias en estas áreas:

- En la división de “Pensionado Económico” no hay un rótulo que indica el nombre de su sección.
- Los servidores de la división hospitalaria carecen de capacitación constante.
- Las condiciones de la infraestructura hospitalaria son apenas regulares e inclusive deficientes.
- Entre algunas falencias las más destacables son la incomodidad y falta de ventilación, adicionalmente entre los aspectos de mejora, en las áreas de espera, se sugieren el reemplazo con sillas más confortables y también la instalación de acondicionadores de aire.
- La actitud intolerante de cierto personal de enfermería para con los pacientes.
- Falta de promoción de las nuevas áreas del hospital León Becerra que conlleva al desconocimiento de los usuarios de la prestación de nuevos servicios hospitalarios dirigidos hacia el público.
- Los medicamentos recetados por los galenos, algunas veces no están disponibles en las existencias de farmacia y no existen descuentos de ninguna naturaleza por los medicamentos comercializados allí.
- La atención en la caja no es percibida del todo bien, ya que su nivel de satisfacción es apreciado como malo o apenas regular.

## **2.3. VIZUALIZACIÓN DE UN ADECUADO SERVICIO AL CLIENTE**

### **2.3.1. ESQUEMA DE GESTIÓN**

El Área de Pensionado aporta en el cumplimiento de los objetivos de la institución Hospital León Becerra, lo que es lo valorado por los clientes en general.

La percepción que el usuario o cliente potencial tenga del entorno de la institución está relacionada conjuntamente con la sociedad en sus distintas clases sociales, con los

clientes y su familia, los proveedores, el personal médico, los recursos e incluso con los procesos que rigen una hospitalización interna.

La implementación del Plan Estratégico, los cambios en sus estrategias de gestión serán en pro-mejora del servicio hospitalario en el Área de Pensionado.



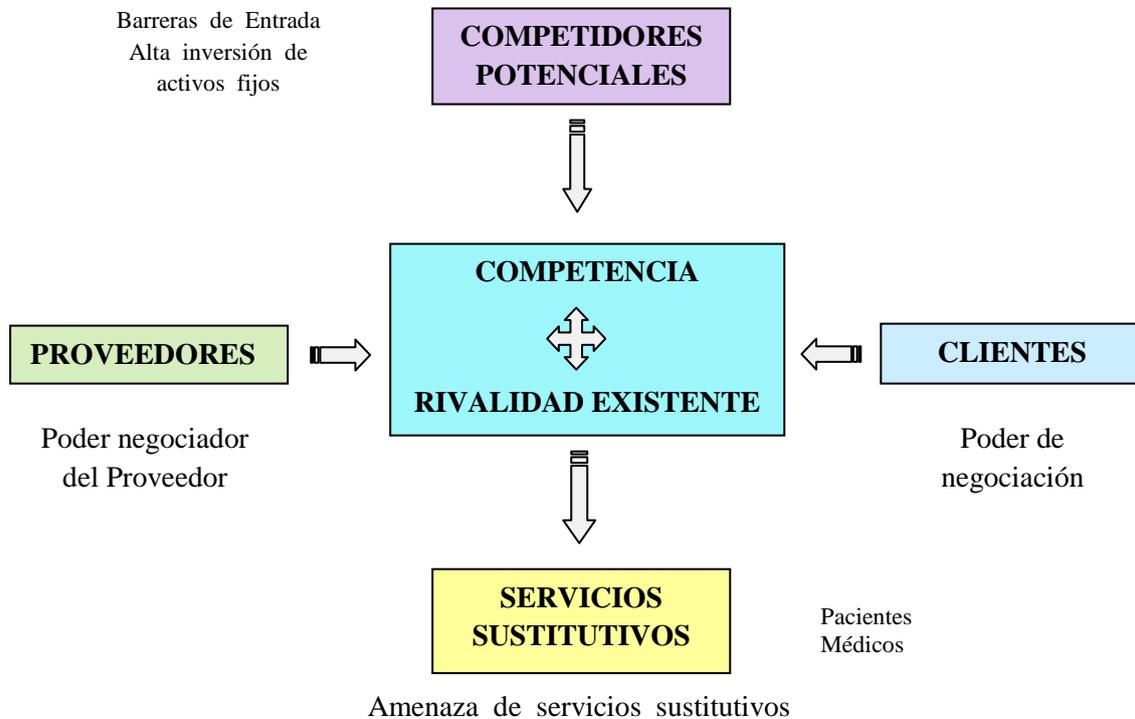
### 2.3.2. LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Procederemos a realizar un análisis en el Área de Pensionado hospitalario considerando las cinco fuerzas competitivas descritas por Michael Porter.

El Pensionado hospitalario en el Ecuador está formada por distintos tipos de establecimientos que cuentan con sus recursos y facultades para brindar el servicio que los pacientes necesiten durante todo el proceso de atención médica, así como también otras entidades de soporte como lo son proveedores de productos y servicios principales (equipos, medicinas e insumos) como complementarios (limpieza, seguridad, comida).

KOTLER Philip, "SATISFACCIÓN Y EXPECTATIVA DEL CLIENTE"  
 PORTER Michael, "ESTRATEGIA COMPETITIVA"

Dentro de los distintos tipos de establecimientos de atención en Pensionado, tenemos a las clínicas, policlínicos y hospitales.



Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de servicios sustitutos.

## MATRICES

### 2.3.3. LA MATRIZ DE ANSOFF (Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento)

Esta matriz permitirá mostrar las cuatro opciones de crecimiento para las empresas de servicios. La principal virtud de la matriz de Ansoff radica en su capacidad para estructurar y representar sencillamente las posibilidades de expansión de una empresa. La robustez del modelo reposa en el sentido común, más que en la sofisticación de su base teórica.

---

HOFFMAN, Douglas, "FUNDAMENTOS DE MARKETING DE SERVICIOS"

# SERVICIOS

		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	E	<b>PENETRACIÓN DE MERCADO</b>	<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS/SERVICIOS</b>
	N	<b>DESARROLLO DE MERCADOS</b>	<b>DIVERSIFICACIÓN</b>

## 2.3.4. LA CASA DE LA CALIDAD

(Integración de las necesidades del cliente en los servicios de la empresa)

La finalidad es la de poder ofrecer mejores servicios en el entorno en el cual se mueven, que es demasiado cambiante y con una competencia intensa.

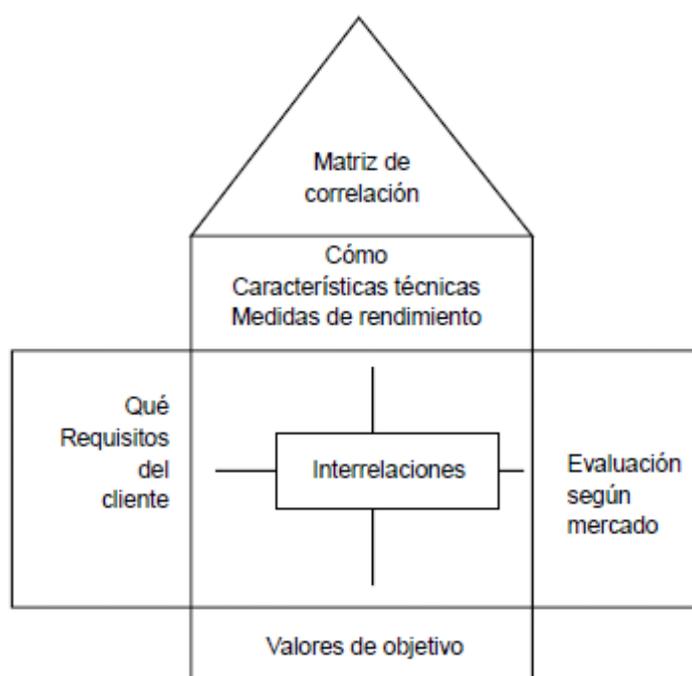
Un enfoque práctico consiste en buscar mecanismos de planeación que permitan incorporar las necesidades de los clientes en el diseño o rediseño de los servicios que ésta ofrece.

La filosofía de la calidad brinda procesos sistemáticos que permiten incorporar estas necesidades en el diseño, rediseño, procesamiento y servicios requeridos por los clientes.

### 2.3.4.1. QFD

QFD (Quality Function Deployment) es un proceso sistemático de planeación que fue creado para ayudar a un equipo de proyectos a integrar y administrar los elementos necesarios para definir, diseñar para entregar un servicio que pudiera satisfacer o exceder las necesidades del cliente. Su principio central es capturar la «voz del cliente» y garantizar que se traduzca en una estrategia apropiada para los productos y los requisitos de los procesos. Podemos decir que el proceso de QFD se utiliza para diseñar o rediseñar productos/servicios con dos objetivos fundamentales:

1. Asegurar que el producto/servicio responderá a las expectativas y necesidades de los clientes.
2. Acortar el tiempo que transcurre desde la concepción del producto (o de las modificaciones a realizar) hasta su lanzamiento.



## 2.4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se describe el estudio de investigación con los resultados obtenidos en el mismo, junto con su correspondiente análisis.

En la investigación teórica se observa la estructuración y el diseño que se seguirá para la realización del presente estudio. Cada técnica de recolección de datos se exhibe luego en su propia sección, incluyendo su explicación teórica, los procedimientos que se siguieron así como los resultados obtenidos y análisis.

Se presenta el uso de la entrevista a profundidad. Estas entrevistas fueron dirigidas tanto a pacientes como a personal médico para obtener sus perspectivas sobre la situación actual de los servicios hospitalarios, experiencias y sugerencias.

Para poder presentar los resultados de forma cuantitativa, se aplicará la encuesta en la que se definió el cuestionario, su tabulación y los resultados obtenidos. Éstos últimos serán los factores determinantes para la percepción de calidad en la atención hospitalaria, para sus usuarios, según su nivel socioeconómico.

Analizando todos estos factores servirán para realizar una medición de la calidad de los servicios hospitalarios por nivel socioeconómico en el Hospital León Becerra, habiendo así conseguido la meta principal del presente estudio. En el presente capítulo, se aplica la información para realizar una medición de calidad del hospital.

#### 2.4.1. MODELO DE INVESTIGACIÓN

En el presente estudio se hizo uso de la investigación descriptiva que trata el tema de la percepción actual de los usuarios sobre el uso de servicios hospitalarios.

Esta investigación, comprende "la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos ", que buscará describir cual es la naturaleza actual del servicio hospitalario dentro del centro, además de cómo se componen todas las instancias de la atención de salud. Para esto se consideran las opiniones de grupos representativos para luego proceder con su análisis e interpretación.

Este enfoque de la investigación descriptiva se realiza sobre "conclusiones fundamentales, en caso, el estudio se enfocará en cómo se conduce el grupo de usuarios al momento de solicitar y recibir el servicios de atención hospitalaria en el área de Pensionado. También en un segundo grupo, que está conformado por el personal de salud, ya sea profesionales en medicina, administrativos, y demás personas encargadas de atender de manera directa e indirecta las necesidades del paciente. Por último, en cómo funciona la institución en la actualidad tanto desde la perspectiva de sus administradores, trabajadores y usuarios.

#### 2.4.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Detallamos las técnicas de estudio realizadas en esta investigación descriptiva y sus características:

*Análisis por encuesta.* La realidad que se obtiene es limitada por el tipo de pregunta.

*Análisis de casos.* Son productivos cuando se determina un número de casos confiables, ya que el estudio aislado de un caso no es un soporte.

*Estudios exploratorios.* Se realizan con miras a consecución de datos fieles y seguros para la sistematización de estudios futuros.

#### 2.4.3. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se aplican dos técnicas para recolección de datos, las cuales se emplearon de manera independiente y en el siguiente orden:

1. Entrevistas
2. Encuestas

En primer lugar, se utilizará la técnica de entrevistas a profundidad para comenzar a involucrarnos con el tema, y conocer los tópicos más importantes de acuerdo a las respuestas de los usuarios, así como también profesionales con experiencia en el campo de la salud. En la realización de las entrevistas a profundidad, se obtuvieron las

percepciones de manera individual, sin olvidar su posterior segmentación por nivel socioeconómico. De gran utilidad para conocer los distintos puntos de vista y creencias que se tiene sobre los diversos temas a tratarse.

En base a todos los datos captados, se procedió a un análisis exhaustivo de los comentarios y organizó la información para clasificar los temas comunes y diferentes del grupo socioeconómico. Los resultados de esta herramienta sirven para el diseño del último instrumento que es la encuesta.

La encuesta es dirigida en base a los factores ya definidos. Sirve entonces, para cuantificar los datos que antes solo se presentaron de manera cualitativa. Mostrando al final los resultados para así determinar la calidad en la atención hospitalaria según la percepción de los usuarios y su familia.

#### 2.4.4. CÁLCULO DE LA MUESTRA

Recordemos que el mercado objetivo es la ciudad de Guayaquil; por lo tanto anexamos la población de la ciudad.

En Guayaquil se contabilizaron 2.039.789 habitantes en el 2001  
La proyección al 2008 estimaba la población en 2.366.902 habitantes  
La proyección al 2010 establece una cifra aproximada de 3.050.728 habitantes.

Fuentes: <http://www.guayaquil.gov.ec/plano de Guayaquil>,  
<http://www.inec.gov.ec/>

Para el cálculo de la muestra consideramos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

Donde

- $n$  es el tamaño de la muestra;
- $Z$  es el nivel de confianza;
- $p$  es la variabilidad positiva;
- $q$  es la variabilidad negativa;
- $N$  es el tamaño de la población;
- $E$  es la precisión o el error.

$$n = \frac{(1.96^2) (0.5) (0.5) (3.050.728)}{(3.050.728) + (1.96^2) (0.5) (0.5)} = 0.9603$$

**n** = 96 encuestados

## 2.5. ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO

### 2.5.1. ENTREVISTAS

El uso del método de entrevistas implica la realización de una entrevista informal y no estructurada, el diálogo es personal. El fin de la misma es llegar a conocer el o los puntos de vista, conclusiones y creencias del individuo hacia un tema específico.

Utilizamos un cuestionario guía para realizar las preguntas, mediante la técnica de escalafón (Características del servicio, características del usuario) pero la entrevista dependió en mayor grado de las respuestas que dieron los entrevistados, ellos expresaron sus ideas y opiniones en un ambiente muy informal, cumpliendo así con los objetivos de la entrevista.

Por esta razón las entrevistas realizadas tanto a pacientes como a miembros del personal médico del hospital en estudio, han sido realizadas con el fin de conocer lo que ambas partes consideran con respecto a la calidad de servicios hospitalarios y cuales son las dificultades que tiene la institución médica para poder llegar a un nivel esperado de calidad en el servicio brindado.

Se realizó un cuestionario que sirvió a las autoras, en el papel de entrevistadores, para registrar las observaciones más relevantes, así como indicadores importantes para la posterior validación y segmentación de los datos obtenidos.

Ya que se trata de un estudio exploratorio en el cual existe una problemática, el temario utilizado permite al entrevistado explicar con sus propias palabras, dar ideas, y en base a éstas, obtener como investigadores mayor información sobre el tema tratado.

En el pre-estudio aleatorio informalmente realizado se obtuvo información de vital importancia, para así proceder con la investigación actual, en el cual se empleo preguntas abiertas y cerradas como:

- ✓ ¿Qué piensa del servicio de salud en el Área de Pensionado? ¿Por qué piensa de ésta manera?
- ✓ ¿Qué cosas mejoraría usted?

- ✓ ¿Cuáles son las principales limitaciones que se tiene en esta área con un solo médico residente a cargo de los tres pensionados?
- ✓ ¿Qué falencias encuentra usted en la infraestructura de la Unidad de Pensionado que dificulta su labor como enfermera a cargo?
- ✓ ¿Por qué cree usted que las personas optan por el servicio de Pensionado en este hospital y no en otro establecimiento?

Las preguntas en formato cerrado, se utilizaron para funcionar como preguntas de identificación y de filtro en el sondeo preliminar a pacientes. Se utilizaron las preguntas:

- ✓ ¿Cuánto tiempo permanecerá interno?
- ✓ ¿En qué sector vive usted actualmente?
- ✓ ¿Por qué prefirió esta categoría de Pensionado?

La información proveniente de las entrevistas tanto al personal de salud, como a pacientes/clientes y su familia, ha sido anexada en el transcurso de la investigación como fuente resaltadora de falencias o aspectos rescatables dentro de la Unidad de Pensionado.

#### 2.5.2. ENCUESTAS

Luego de haber obtenido los datos cualitativos mediante las entrevistas realizadas al personal médico, pacientes y familiares se ha considerado necesario verificar la información obtenida, haciendo una encuesta de cuantificación de los resultados.

Para realizar esta encuesta nos basamos en el muestreo con el fin de cuantificar el nivel de importancia de los factores para cada nivel socioeconómico para realizar la medición de calidad en la institución médica.

Este cuestionario cuenta con dos perfiles, para pacientes internos y la segunda para familiares o acompañantes en la Unidad de Pensionado León Becerra. La encuesta está dividida en 6 partes:

- 1.- Datos del paciente, familiar o acompañante
- 2.- Competencia Administrativa
- 3.- Competencia Profesional
- 4.- El Acceso (agilidad en trámites, puntualidad, diligencia médica)
- 5.- Comodidad en el ambiente hospitalario
- 6.- Nivel de satisfacción del paciente interno

Haciendo un total de 21 preguntas acondicionadas para ser contestadas de acuerdo a la percepción de cada persona.

#### 2.5.2.1. METODOLOGÍA

Tipo de Datos: Investigación Cuantitativa

Estudio: Descriptivo

#### 2.5.2.2. UNIVERSO

La población del estudio es finita y está constituida por el total de pacientes que han egresado a la internación en la Unidad de Pensionado del hospital León Becerra.

#### 2.5.2.3. HERRAMIENTA

Encuestas, con un esquema de contenido orientado según factores más predominantes en estos niveles socioeconómicos, calidad percibida del servicio y grados de satisfacción expuestos en el cuestionario.

Utilizaremos el método de encuesta personal ya que es efectivo y eficiente al momento de tabular.

#### 2.5.2.4. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Las unidades muestrales serán escogidas aleatoriamente entre los clientes/pacientes que estén disponiendo de los servicios de la Unidad de Pensionado.

#### 2.5.2.5. TIEMPO

El estudio se realizó en un periodo de 6 meses partiendo de la planificación.

El proceso de recolección de datos, se llevó a cabo en 45 días, desde la preparación de la encuesta hasta el análisis de los datos.

### **2.6. DISEÑO DE LA ENCUESTA**

Se elaboró un modelo de encuesta con dos perfiles : para pacientes y para familiares/acompañantes del mismo, a continuación el diseño :

Para cada una de las siguientes preguntas, por favor califique la eficiencia en la atención recibida en este Hospital, siendo (I) la inferior calificación y (E) la calificación más alta.

**CALIFICACIONES:**

<b>E</b> : Excelente <b>B</b> : Bueno <b>M</b> : Muy Bueno	<b>R</b> : Regular <b>I</b> : Insuficiente	<b>ENCUESTA N°</b>	<b>SEXO</b> M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
--	---	--------------------	--

**DOMICILIO (SECTOR O CIUDADELA):**

**EDAD :** Niños (0-12 años)  Jóvenes (12-25)  Adultos (25-45)  Adultos mayores (45 en adelante)

**CATEGORÍA DEL PENSIONADO :** Económico  Primera  Especial

**1. ¿Cómo conoció el servicio del área de pensionado del hospital León Becerra?**

Periódicos  Revistas  Internet  Radio  Televisión   
Otras Personas  Otros

<b>2. COMPETENCIA ADMINISTRATIVA</b>	<b>FAMILIAR</b>				<b>PACIENTE</b>			
A. ¿Qué tan ordenados considera usted que se manejan los turnos de atención a los pacientes?								
B. ¿Considera usted que en este hospital existan los equipos médicos necesarios para poder diagnosticar y tratar una enfermedad?								

<b>3. COMPETENCIA PROFESIONAL</b>	<b>FAMILIAR</b>				<b>PACIENTE</b>			
A. Según su criterio, ¿qué tan capacitado cree usted que se encuentra el personal médico para atenderlo de manera amable y cordial?								
B. ¿Qué tan competentes y profesionales considera usted que son los médicos que lo atienden?								
C. ¿Qué tan cuidadosas son las enfermeras para seguir las instrucciones del médico en cuanto al tratamiento del paciente? (suministro de medicinas)								
D. ¿Qué tipo de seguridad le inspiran los profesionales médicos para que usted se haga tratar de ellos?								
E. Califique la calidad de atención-servicio que percibe usted en este hospital, es decir, ¿hay preferencias por factores económicos o sociales?								
F. ¿En el nivel de pensionado que usted se encuentra, como califica el servicio brindado en relación a las otras dos categorías de la Unidad?								

<b>4. ACCESO</b>	<b>FAMILIAR</b>				<b>PACIENTE</b>			
A. ¿Cómo considera usted, la agilidad/rapidez al realizar trámites de hospitalización de un paciente?								
B. Al momento de requerir atención médica inmediata. ¿Qué tan rápido considera usted que lo atienden los médicos y enfermeras?								

C. ¿Considera usted que los profesionales médicos son puntuales en llegar al centro hospitalario?														
D. ¿Cuán conforme se siente usted, luego de pagar por el servicio, al hacer un balance entre la atención recibida y el precio que cancelan?														
E. ¿Qué tan seguro está usted de que puede ubicar al médico de turno que lo atiende en este hospital cuando usted lo requiera?														

<b>5. COMODIDAD EN EL AMBIENTE HOSPITALARIO</b>	<b>FAMILIAR</b>	<b>PACIENTE</b>												
A. Cuán positiva considera usted es su estadía como acompañante en el centro hospitalario?														
B. Califique el cuidado que percibe usted que existe respecto a la limpieza de las habitaciones de este hospital														
C. En cuanto al menaje de hospital ¿Qué tanta higiene cree usted que se procura tener con el cuidado de los mismos?														
D. ¿Cuál es el nivel de comodidades que están a su alcance en las habitaciones?														

<b>6. NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PACIENTE INTERNO</b>	<b>FAMILIAR</b>	<b>PACIENTE</b>												
A. ¿Cuánta paciencia/tolerancia considera usted que existe hacia el paciente hospitalizado por parte del personal médico y administrativo en este hospital?														
B. ¿Qué tan conforme está con la dieta que se sirve a los pacientes de este hospital?														

7. Las medicinas que le recetan las encuentra de una manera rápida y completa en la farmacia del hospital?

SI  NO

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

### 2.6.1. INFORMACIÓN DE LAS ENCUESTAS

**Fecha de elaboración:** Agosto-Septiembre del 2010

**Tiempo por encuesta:** 3 a 5 minutos

**Lugar:** Ciudad de Guayaquil

**Mercado Objetivo:** Pacientes y familiares en el Pensionado León Becerra

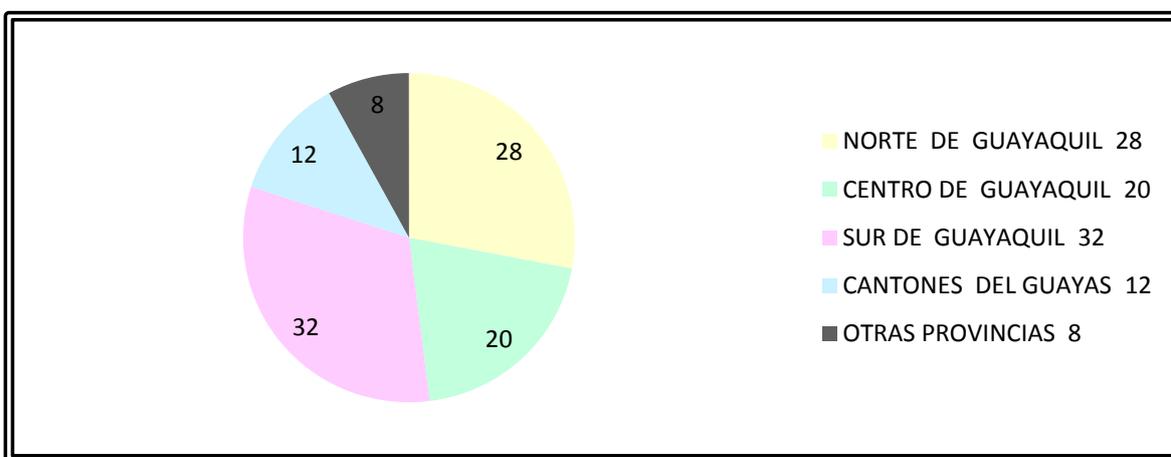
**Realizado por:** Las autoras

## 2.6.2. DATOS Y GRÁFICOS ESTADÍSTICOS

De la muestra obtenida de 100 personas, encuestamos a 8 pacientes y 92 familiares y/o acompañantes del mismo. La información recolectada nos permite conocer las diferentes falencias en el Área de Pensionado de acuerdo a la percepción de los usuarios, con el único objetivo de brindar un mejor servicio y atraer más clientes y/o pacientes.

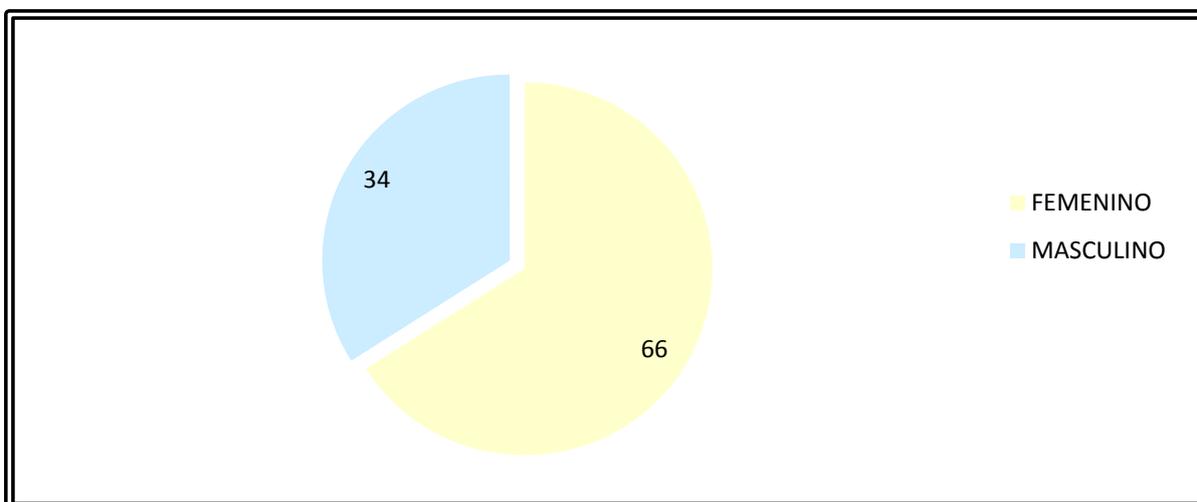
A continuación se presenta la encuesta con sus respectivos datos estadísticos recolectados:

### SECTORES

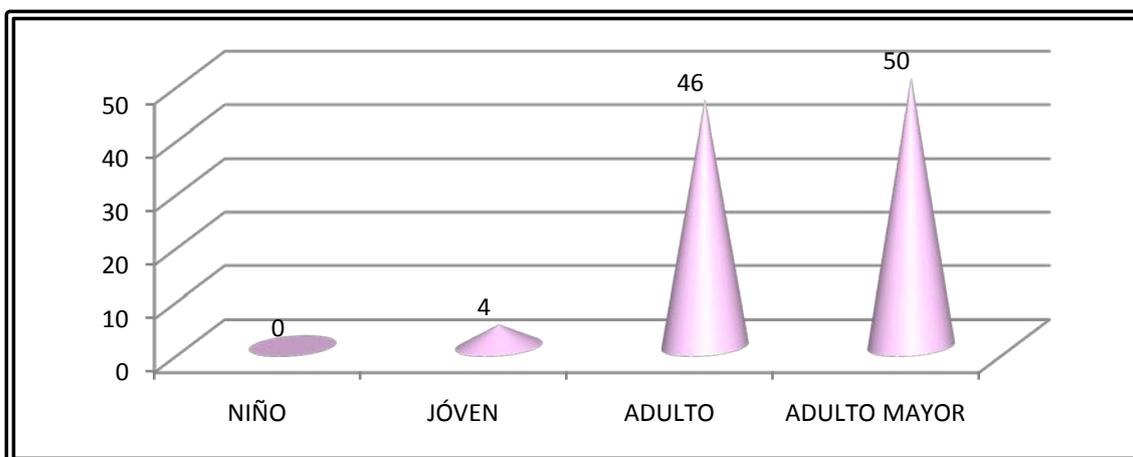


### SEXO

FEMENINO	66
MASCULINO	34
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>



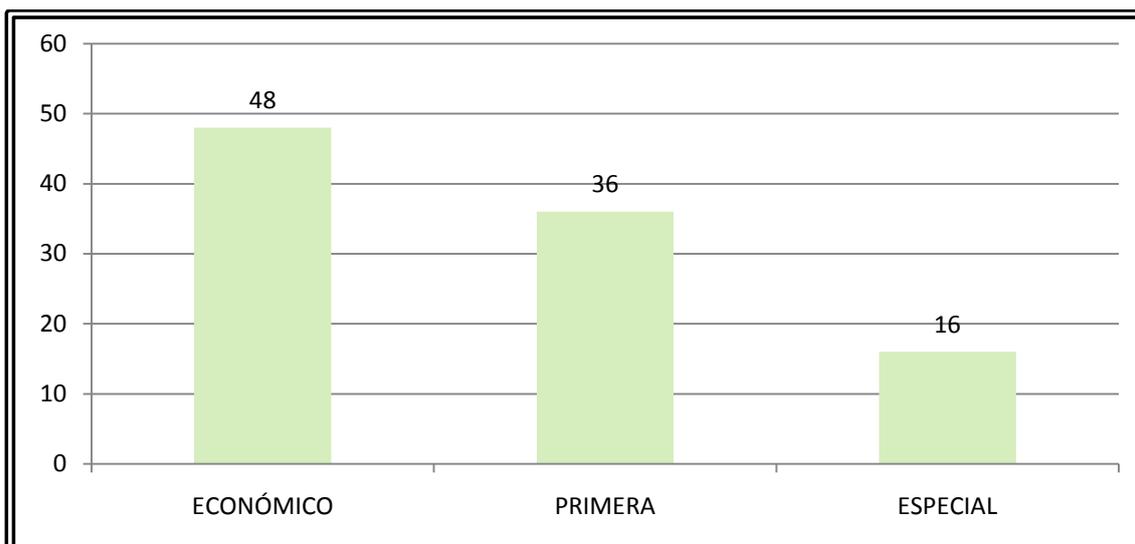
## EDADES



En el gráfico se puede apreciar que la mayor concurrencia de personas en el Pensionado León Becerra está conformada por personas adultas y adultos mayores.

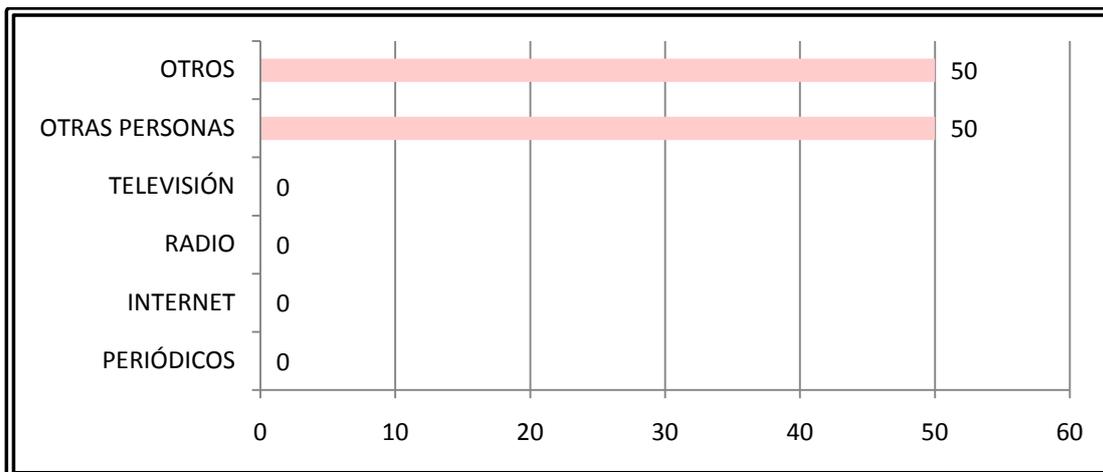
## PENSIONADO

ECONÓMICO	48
PRIMERA	36
ESPECIAL	16
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>



La División de Pensionado de mayor afluencia de clientes es el Económico, seguido por el Pensionado Primera y por último Pensionado Especial.

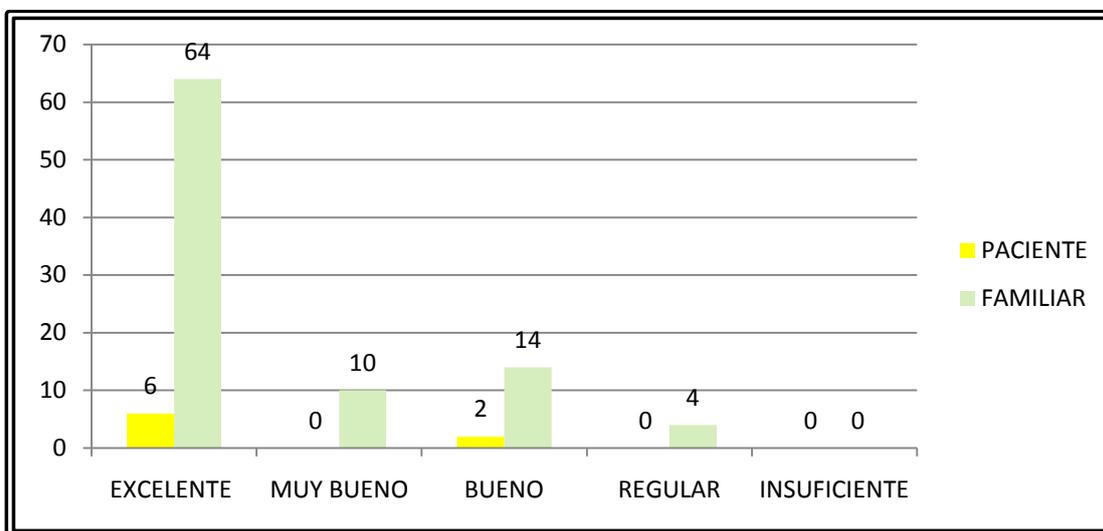
**1. - ¿Cómo conoció el servicio del área de Pensionado del Hospital León Becerra?**



Apreciamos que el servicio de Pensionado brindado en el Hospital León Becerra fue conocido en mayor proporción por otras personas (amigos y familiares) y otros factores como médicos particulares que recomiendan a este Hospital.

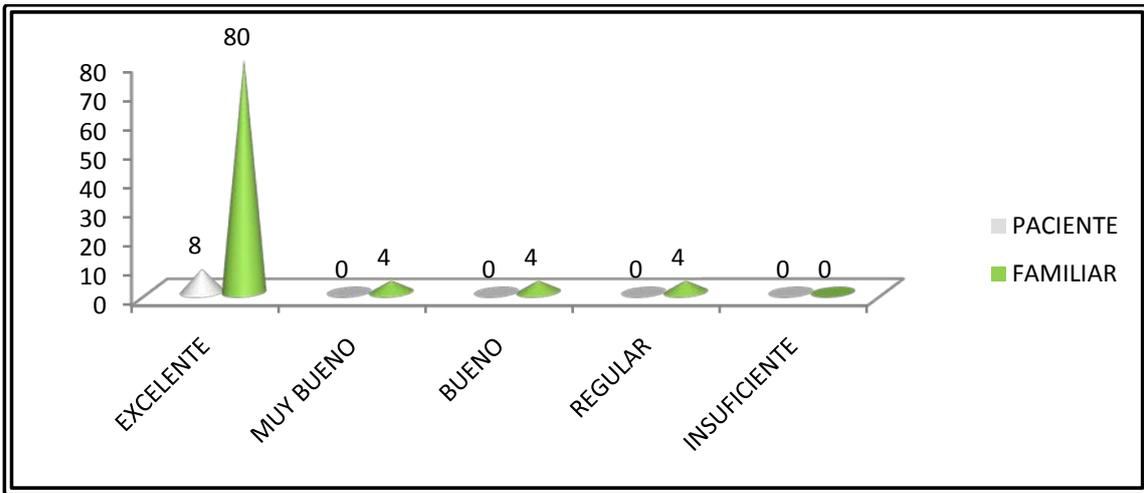
**2.- COMPETENCIA ADMINISTRATIVA**

**A. ¿Qué tan ordenados considera usted que se manejan los turnos de atención a los pacientes?**



A continuación vemos que la mayoría de los encuestados (familiares) enfatizan estar de acuerdo con el manejo de turnos de atención a los pacientes, dándoles una calificación de excelente (64 personas); muy bueno (10 personas); bueno 16 personas y regular (4 personas). Desde el punto de vista de los pacientes, 6 encuestados manifestaron recibir un excelente servicio, y dos lo perciben como bueno.

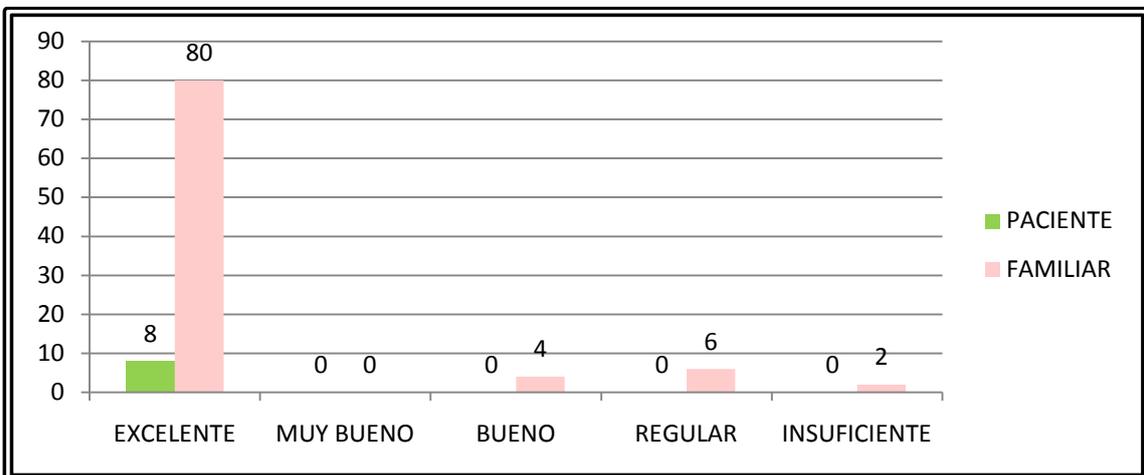
**B. ¿Considera usted que en este hospital existan los equipos médicos necesarios para poder diagnosticar y tratar una enfermedad?**



La percepción de la mayoría de los encuestados (80 familiares y 8 pacientes) manifiesta que el hospital posee los equipos médicos de una manera excelente, 4 muy bueno, 4 bueno y solo 4 de ellos la perciben como regular.

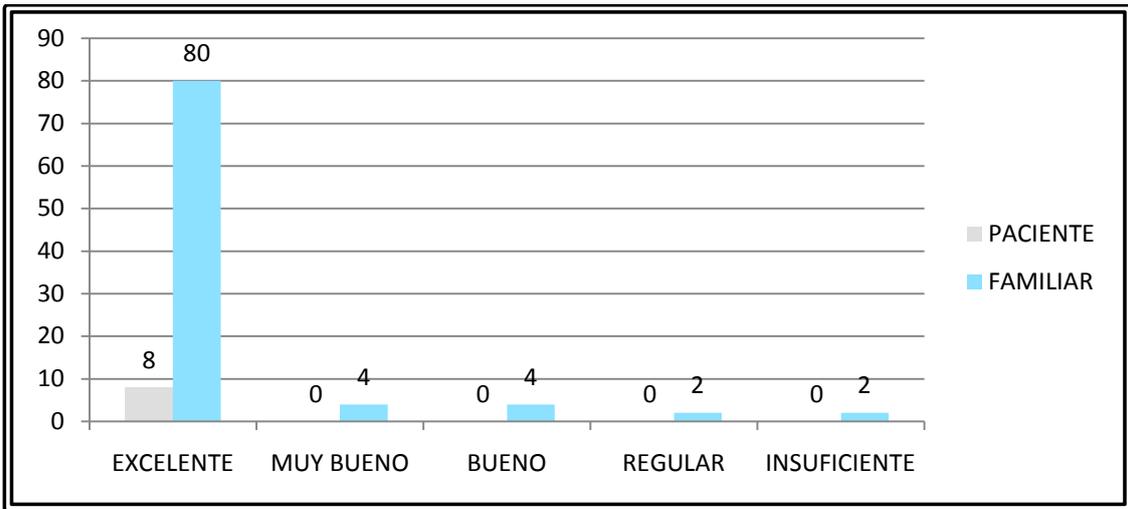
### 3.- COMPETENCIA PROFESIONAL

**A. Según su criterio, ¿qué tan capacitado cree usted que se encuentra el personal médico para atenderlo de manera amable y cordial?**



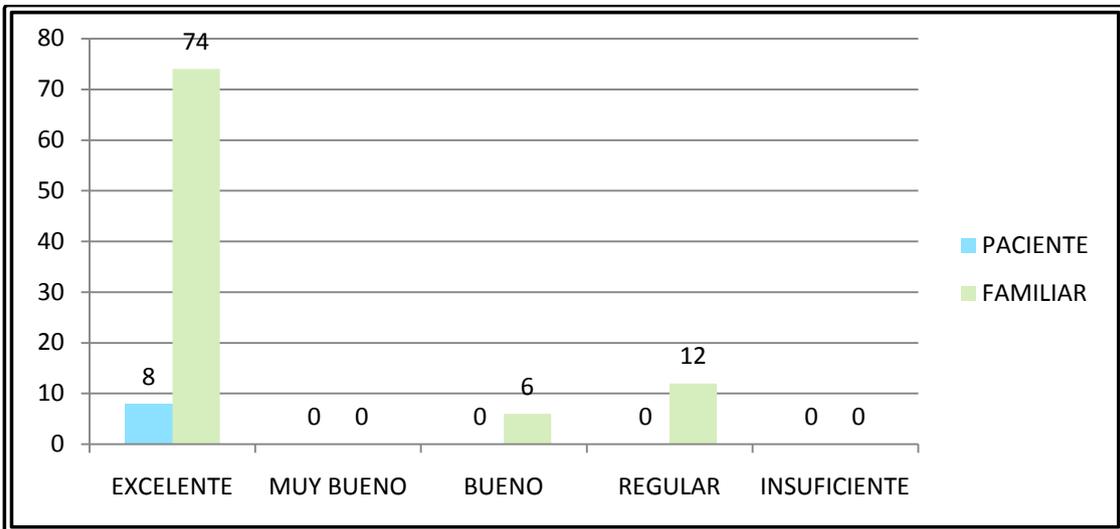
El factor primordial que consideran los pacientes al requerir los servicios de Internación en el Pensionado, es la confiabilidad en las capacidades del personal médico, es por eso que los resultados de la investigación datan una percepción excelente (de 88 encuestados), 4 buena, 6 regulares y 2 insuficientes. Hay que tener en cuenta que algunos pacientes tienen su médico particular que no tiene nexo con la entidad.

**B. ¿Qué tan competentes y profesionales considera usted que son los médicos que lo atienden?**



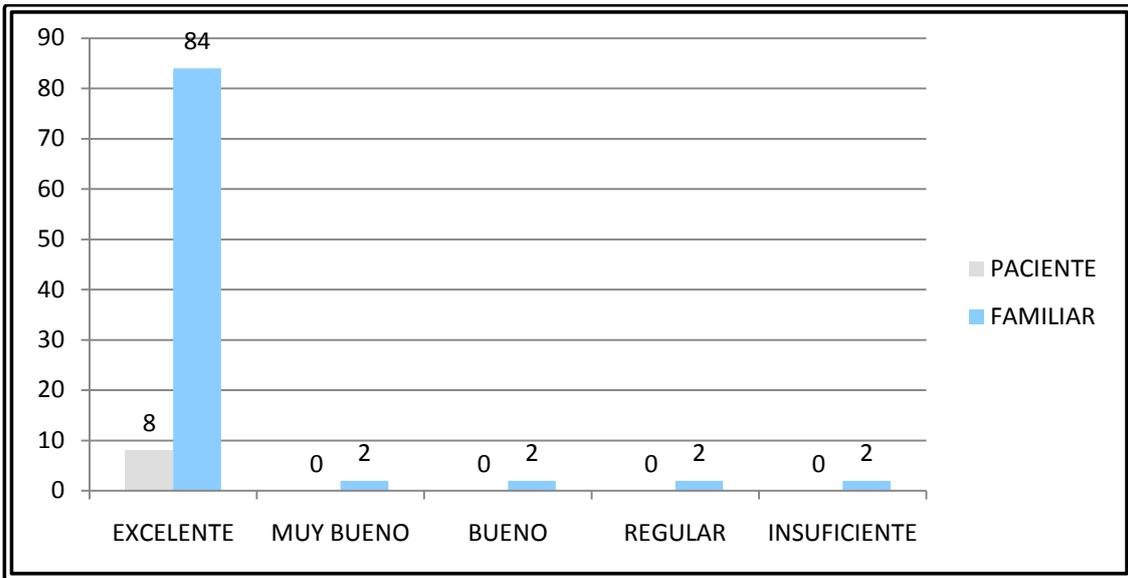
En el gráfico se puede apreciar que los pacientes y familiares consideran el profesionalismo y las habilidades de los médicos de una forma excelente, (88 encuestados) ,4 personas la consideran muy buena, 4 buena, 2 regular y 2 insuficiente.

**C. ¿Qué tan cuidadosas son las enfermeras para seguir las instrucciones del médico en cuanto al tratamiento del paciente? (suministro de medicinas)**



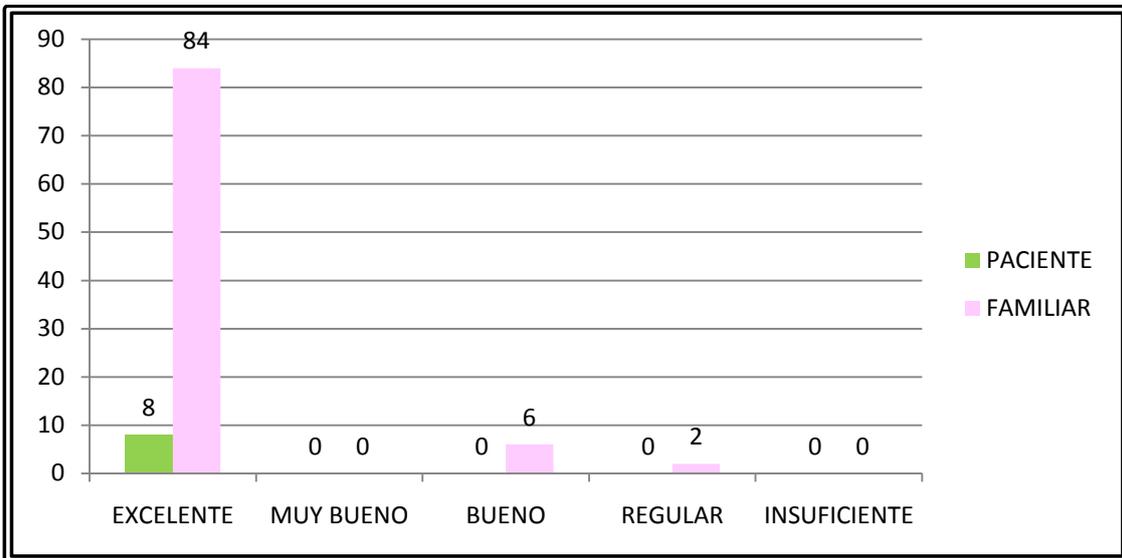
De los cien pacientes encuestados, 82 opinan que la atención de las enfermeras es excelente, mientras que 6 manifiestan que es buena, y 12 regular. Cabe recalcar que los que aseveran que el servicio de enfermería es excelente fueron entrevistados durante el turno de enfermería de la mañana, y dieciocho en el turno nocturno.

**D. ¿Los profesionales médicos le inspiran seguridad, para que usted se haga tratar de ellos?**



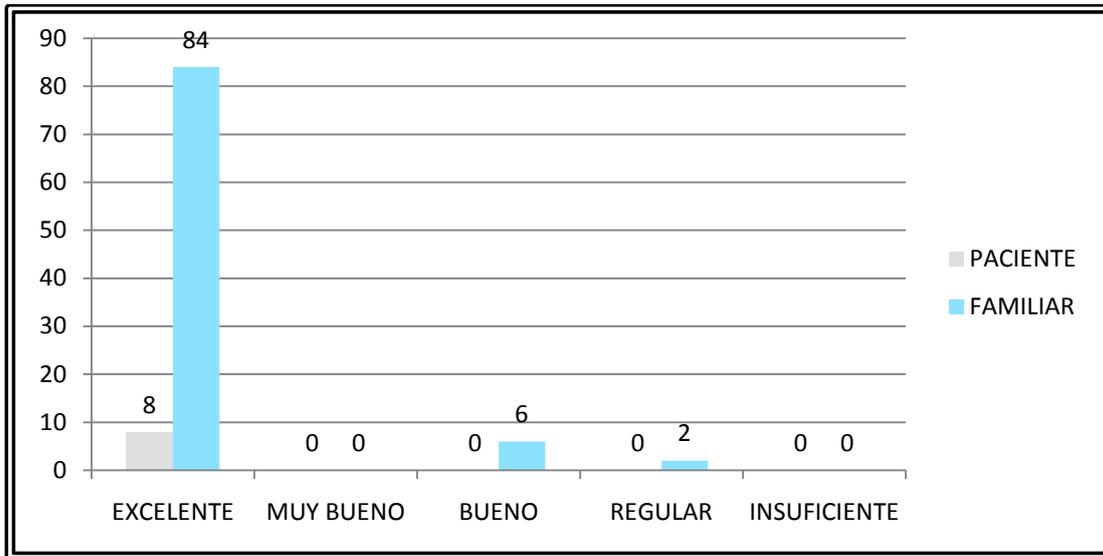
Los pacientes sienten mucha seguridad del servicio brindado por los médicos, las cifras lo dicen por sí mismas en ellas datan: 92 encuestados manifiestan excelencia, 2 buena, 2 muy buena, 2 regular y 2 insuficiente.

**E. Califique la calidad de atención-servicio que percibe usted en este hospital, es decir, ¿hay preferencias por factores económicos o sociales?**



En el grafico se puede apreciar que según la opinión de 92 encuestados se manifiesta que en el Pensionado León Becerra no se considera la situación económica como factor preferencial, solo 6 encuestados lo perciben como bueno y 6 como regular.

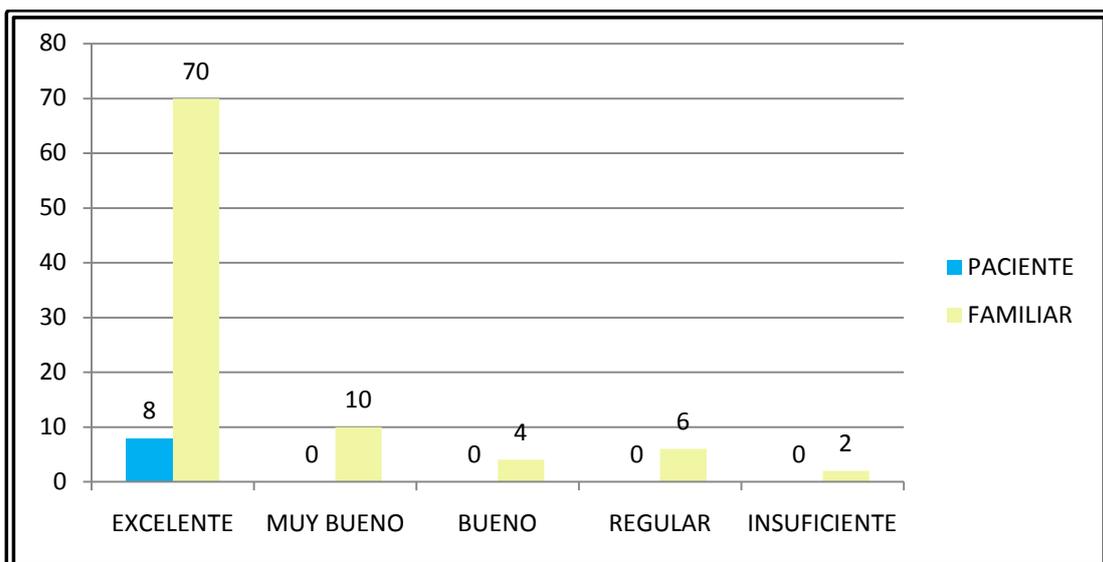
**F. ¿En el nivel de pensionado que usted se encuentra , como califica el servicio brindado en relación a las otras dos categorías de la Unidad ?**



El servicio de atención médica es generalizado en las tres Áreas de Pensionado. Por tanto la investigación realizada arroja los mismos resultados que la pregunta anterior, la percepción de los usuarios es la misma: 92 encuestados manifiestan excelencia en el servicio, 6 bueno y 2 regular.

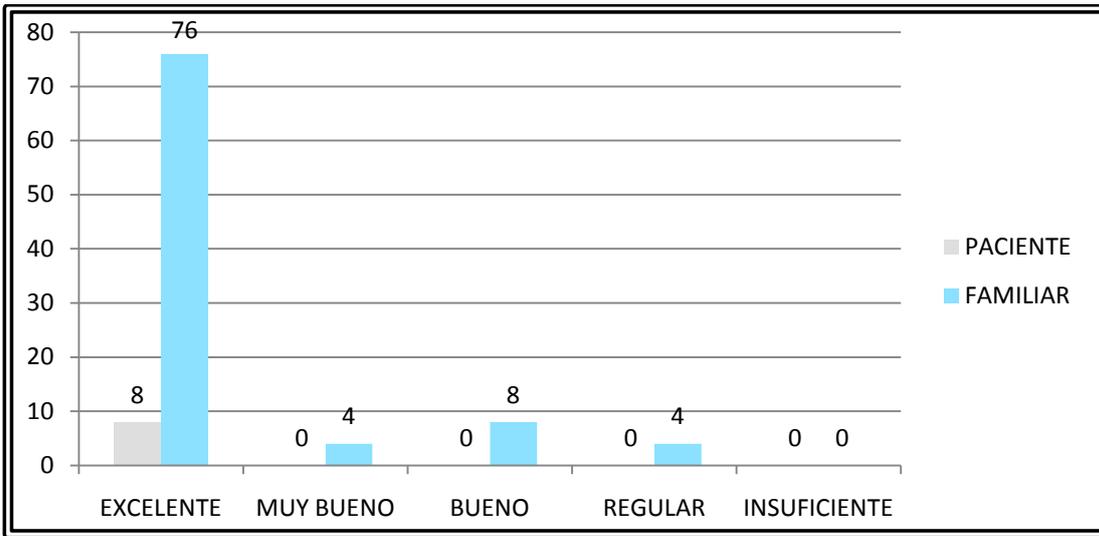
**4.- ACCESO**

**A. ¿Cómo considera usted, la agilidad/rapidez al realizar trámites de hospitalización de un paciente?**



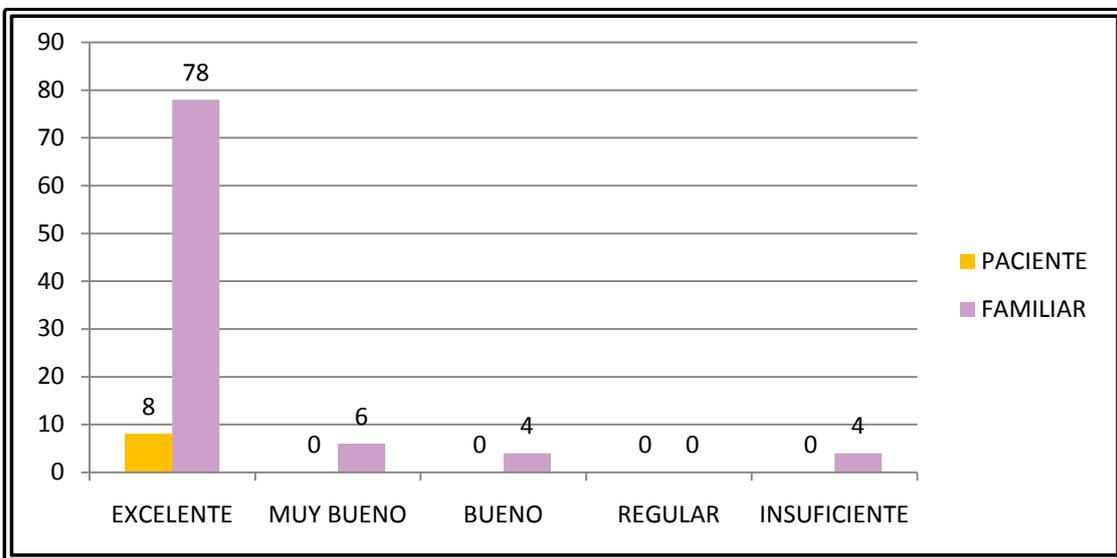
Apreciamos que 78 encuestados manifiestan excelencia en la agilidad de trámites de hospitalización, mientras que 10 lo perciben como muy bueno, 4 bueno, 6 regular y 2 insuficiente.

**B. Al momento de requerir atención médica inmediata. ¿Qué tan rápido considera usted que lo atienden los médicos y enfermeras?**



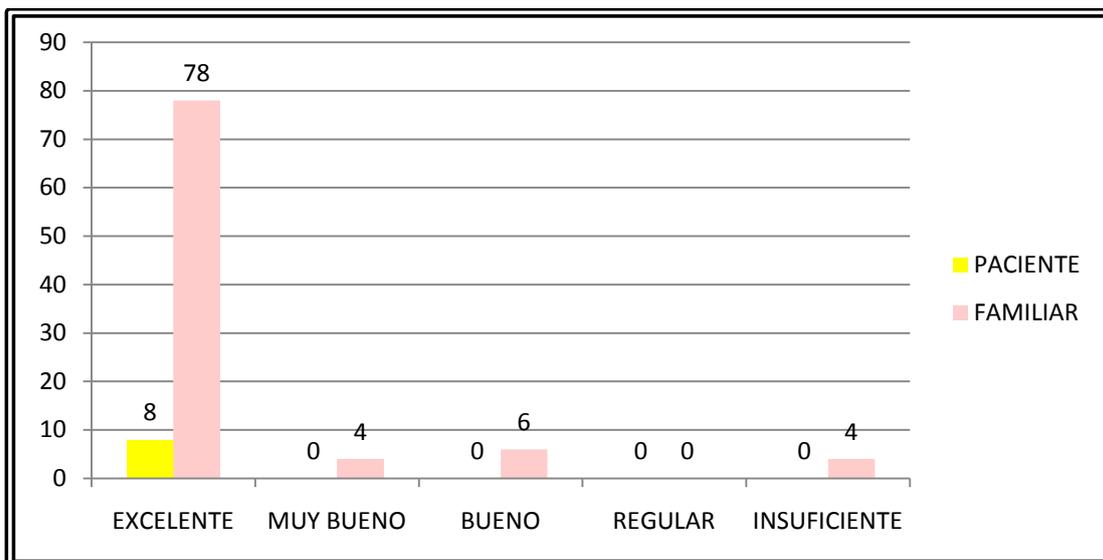
De los datos obtenidos podemos observar que 84 pacientes manifiestan que médicos y enfermeras atienden de manera inmediata cualquier emergencia, 4 la notifican como buena, 8 como buena, y solo 4 como regular.

**C. ¿Considera usted que los profesionales médicos son puntuales en llegar al centro hospitalario?**



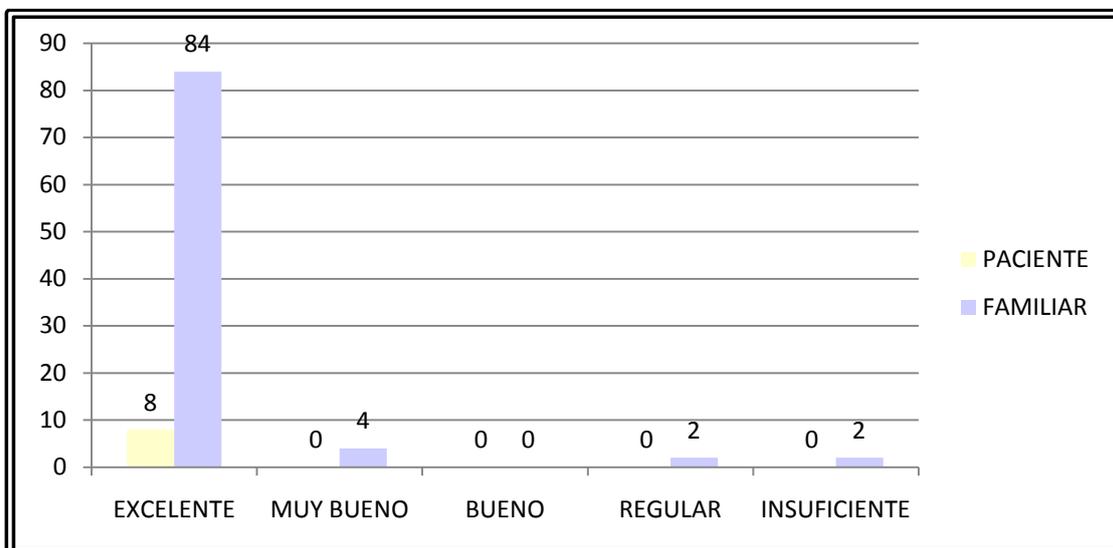
La mayoría, constituida por 86 encuestados, consideran la puntualidad como característica destacable del personal médico, 4 como muy buena, 6 la consideran como buena, y 4 como insuficiente.

**D. ¿Cuán conforme se siente usted, luego de pagar por el servicio, al hacer un balance entre la atención recibida y el precio que cancelan?**



La conformidad de los usuarios del servicio de Pensionado se destaca de una forma excelente según la percepción de 86 de los encuestados, 4 manifestaron que es muy buena, 6 buena y 4 insuficiente.

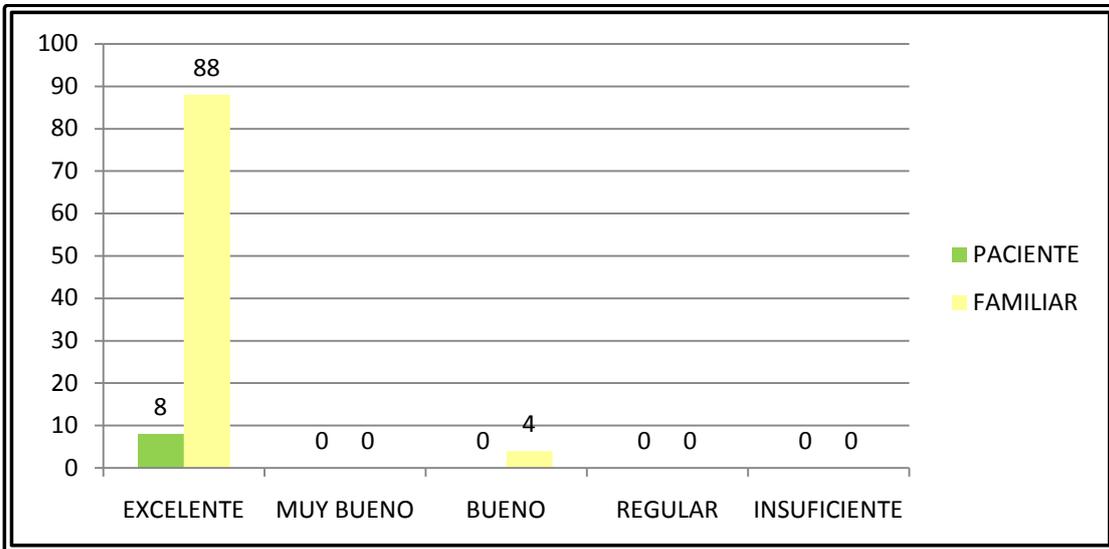
**E. ¿Qué tan seguro está usted de que puede ubicar al médico de turno que lo atiende en este hospital cuando usted lo requiera?**



Los pacientes avalan que el servicio por parte de los médicos es eficiente, incluyendo cuando se necesita al profesional en horarios extraordinarios, ellos valoran la buena disposición de los mismos, por lo tanto 92 de los encuestados lo destacan como excelente, 4 como muy bueno, 2 regular y 2 insuficiente.

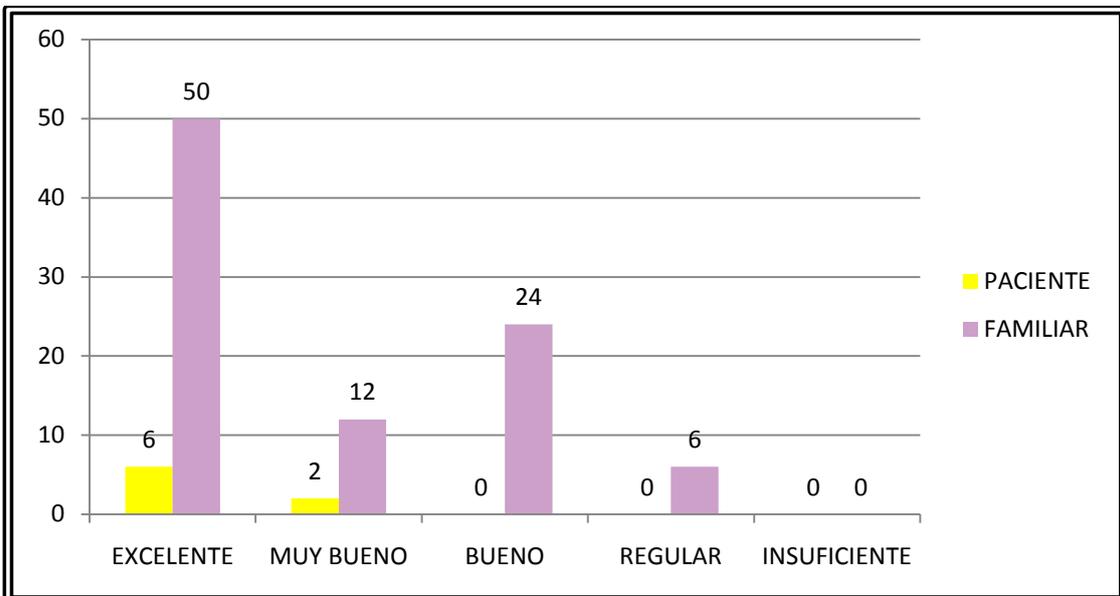
## 5.- COMODIDAD EN EL AMBIENTE HOSPITALARIO

**A. ¿Cuán positiva considera usted su estadía como acompañante en el centro hospitalario?**



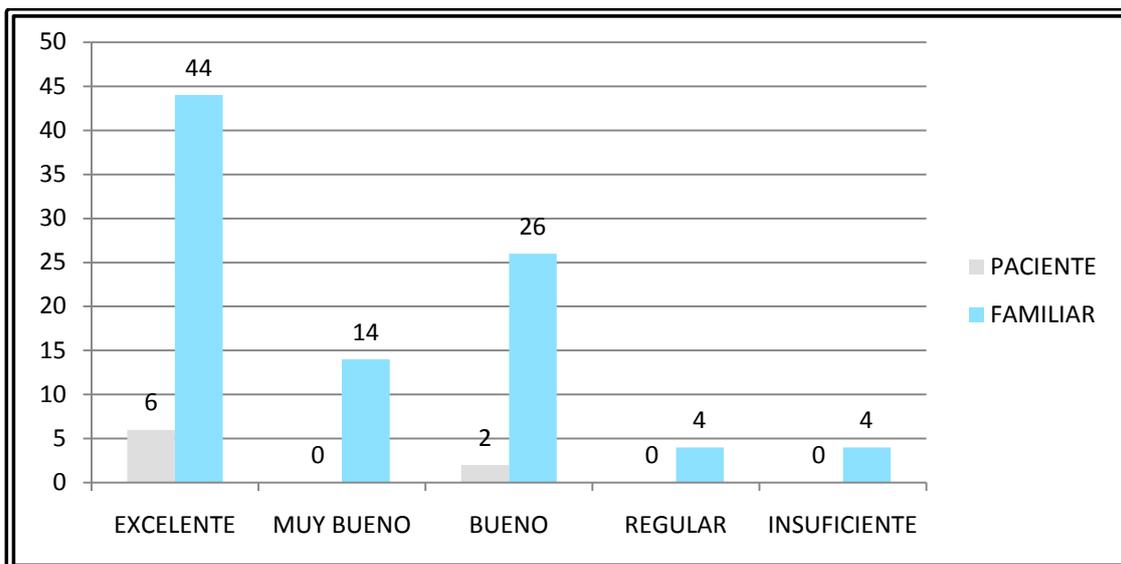
Los encuestados consideran una estadía positiva percibida dentro del hospital, 96 personas la manifiestan como excelente y 4 opinan que es buena.

**B. Califique el cuidado que percibe usted que existe respecto a la limpieza de las habitaciones de este hospital**



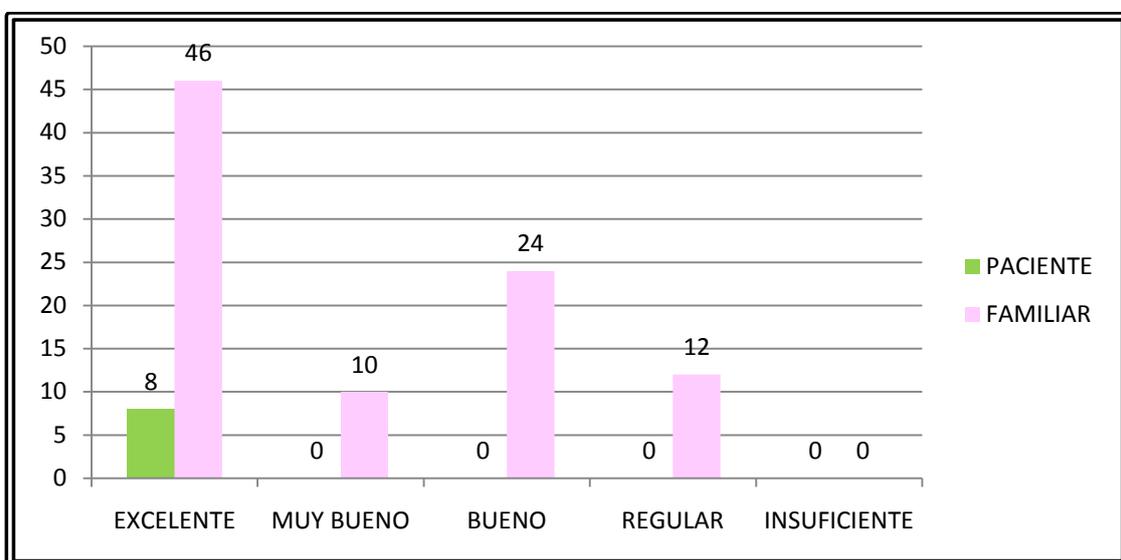
De los encuestados, 56 afirman que es excelente la limpieza en las habitaciones del hospital, 14 que es muy buena, 24 buena y 6 regular.

**C. En cuanto al menaje del hospital ¿Qué tanta higiene cree usted que se procura tener con el cuidado de los mismos?**



Según la opinión de los usuarios, la higiene que se mantiene dentro del Área de Pensionado es: Excelente (50 personas), Muy Buena (14 personas), Buena (28 personas), Regular (4 personas) e Insuficiente (4 personas).

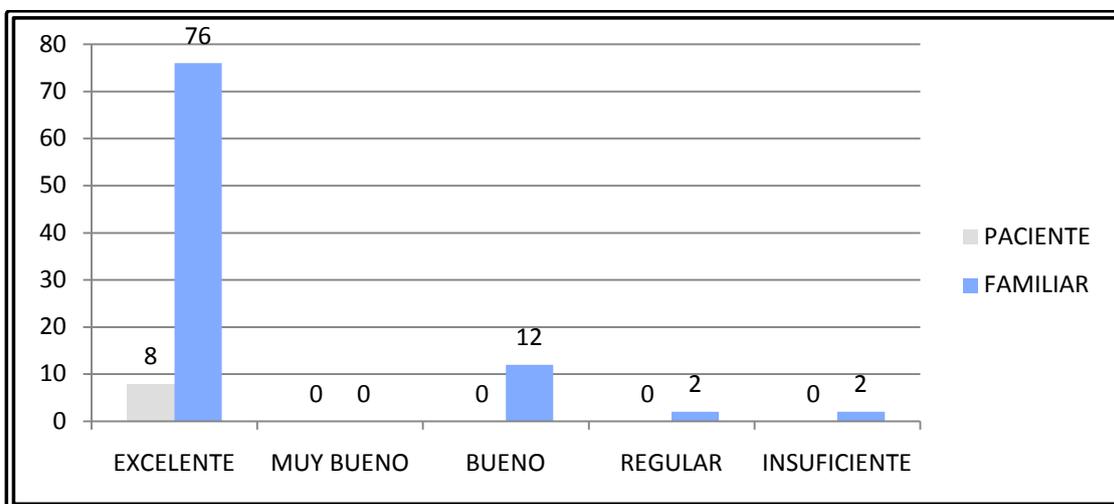
**D. ¿Cuál es el nivel de comodidades que están a su alcance en las habitaciones?**



En el gráfico apreciamos que la comodidad en las habitaciones del Pensionado según opinión de los usuarios es percibida como excelente para 54 personas, muy buena para 10 personas, buena para 24 personas y regular para 12 personas. Considerando las características de los 3 niveles de estadía en Pensionado y de acuerdo a la capacidad económica de los usuarios.

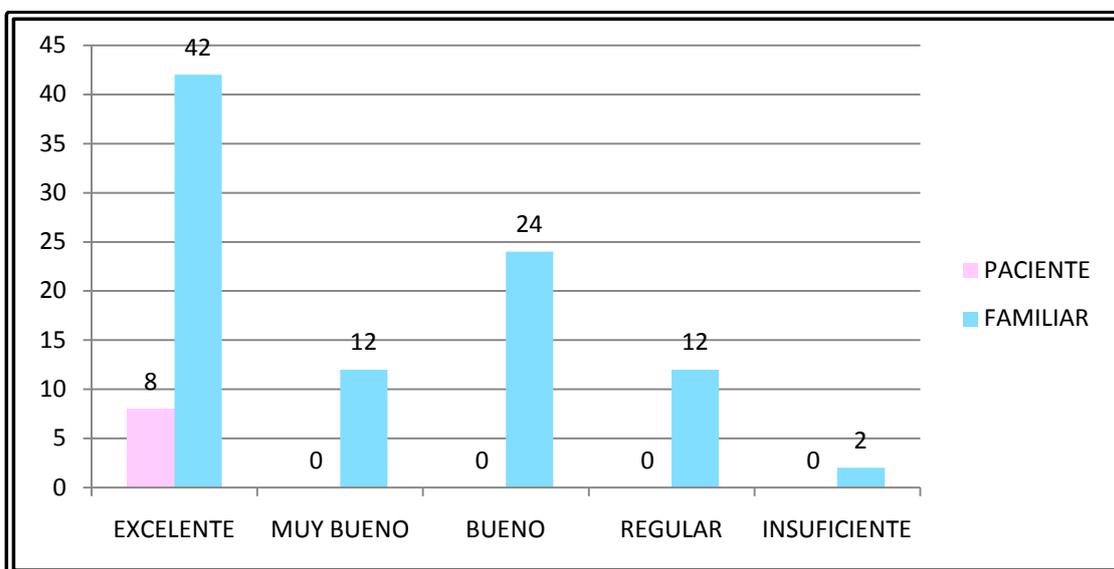
## 6.- NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PACIENTE INTERNO

**A. ¿Cuánta paciencia/tolerancia considera usted que existe hacia el paciente hospitalizado por parte del personal médico y administrativo en este hospital?**



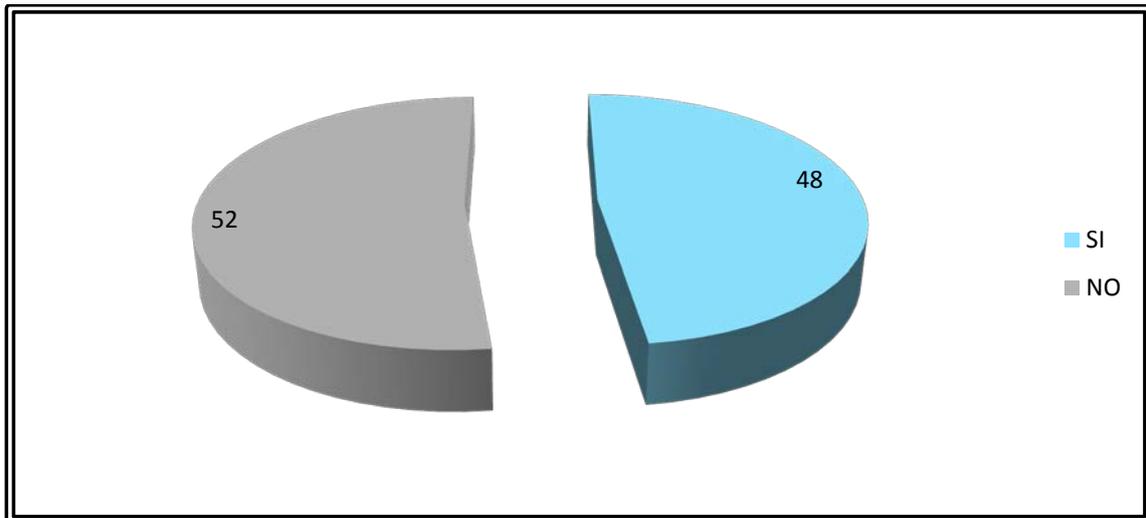
La mayoría de los encuestados, 84 personas, consideran que existen un excelente servicio por parte del personal médico y administrativo del hospital, 12 lo consideran bueno, 2 regular y 2 insuficiente. Hay que considerar que la guardia 24 horas de las 3 salas de Pensionado la realiza un solo médico interno.

**B. ¿Qué tan conforme está con la dieta que se sirve a los pacientes de este hospital?**



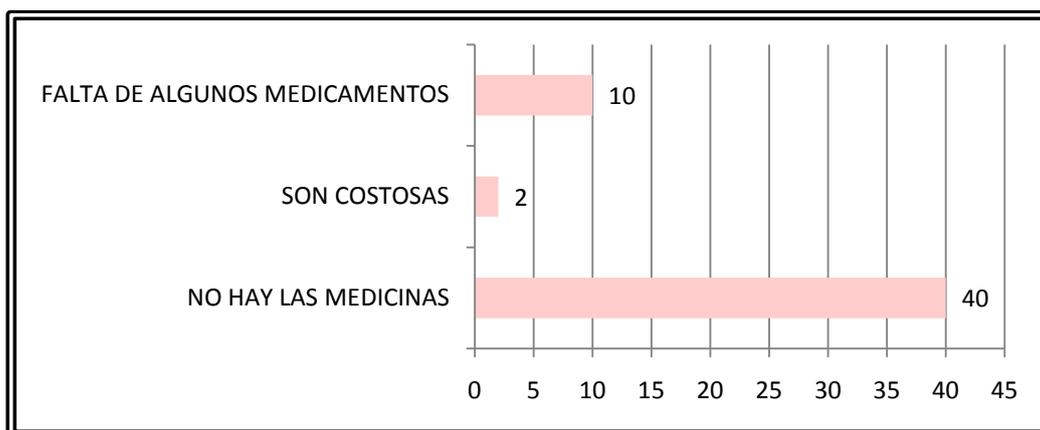
En el gráfico se puede apreciar que la dieta el hospital es considerada por 50 de los encuestados, excelente para el paciente, 12 la consideran muy buena, 24 buena, 12 la perciben como regular y 2 insuficiente.

**7.- Las medicinas que le recetan las encuentra de una manera rápida y completa en la farmacia del hospital?**



El 48 % de los encuestados manifestaron encontrar en la farmacia todo lo recetado por los médicos, y que no han tenido necesidad de recurrir a farmacias en el exterior, mientras que casi la mitad de los encuestados (52 personas) coincidieron en que las medicinas:

- No se encontraban en su totalidad en la Farmacia del Hospital.
- Parte de ellas tenían que salir a buscarlas al exterior.
- Son costosas en la Farmacia del Hospital.



### 2.6.3. RESULTADOS

Como se puede apreciar en los cuadros estadísticos se obtuvieron puntuaciones de alta relevancia en:

- ✓ La calidad de atención médica
- ✓ El trato humano
- ✓ Los Costos
- ✓ La seguridad/confiabilidad que brindan los profesionales médicos, los que obtuvieron los más altos puntajes en lo que al elemento personal se refiere.

También se aprecia un alto interés por entornos agradables en:

- ✓ Mayor tolerancia por parte del personal de enfermería nocturna
- ✓ Agilidad en trámites
- ✓ Alimentación
- ✓ Limpieza
- ✓ **Estructura del Pensionado**
  - Salas de espera cómodas
  - Espacio para visitas en habitaciones
  - Cambio de colchonetas para el acompañante
  - Mejor ventilación y
  - Permiso de acceso de colchones en Pensionado Económico.

Puntos en los cuales se demostró que existía disconformidad por parte de los usuarios.

### 3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### DIRECTRICES DEL ESTUDIO

##### 3.1. MARKETING MIX

###### 3.1.1. PRODUCTO/SERVICIO

Como producto real encontramos un Área de Pensionado con características semi-ade cuadas para los pacientes y poseen medianamente respaldo tecnológico para satisfacer las cambiantes necesidades del usuario.

El servicio, por consiguiente tiene en su contenido una serie de características de acuerdo a la situación clínica de cada paciente, muchos de los cuales están a la expectativa de garantías en el servicio, de acuerdo a sus necesidades y el deseo de sistemas continuos de información (médica, preventiva y situación real del paciente hospitalizado)

###### 3.1.2. PRECIOS

Al observar el mercado de la salud y luego de realizar variadas visitas a la Administración del Hospital León Becerra y su Unidad de Pensionado se ha podido percatar que la institución desarrolla diversas estrategias de precio como:

Una de las estrategias que lleva a cabo en la fijación de sus precios es la de **Liderazgo en calidad**, es decir, refleja un nivel de calidad superior cobrando un precio como al nivel (Pensionado Especial).

Otra estrategia que aplica es el **Liderazgo en Costos**, ya que en el mercado de la salud existe una gran competencia con instituciones de un nivel semejante, es así como el Hospital León Becerra ha fijado sus módicos precios con referencia a los precios de los competidores más cercanos como son por ejemplo Pensionado Enrique Sotomayor y Pensionado Gilbert Elizalde, siendo el Pensionado León Becerra el más económicamente accesible en los segmentos de población medio y bajo.

Otra estrategia muy importante es la que para mantener y elevar su participación en el mercado, esta ejecuta precios diferenciados para los distintos segmentos de su mercado objetivo. Sus estrategias de precio están dirigidos al segmento de población de nivel socio-económico medio y bajo.

---

HAYNES Marion, "ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS"

BLISHAK Sylvia, "COMO MEJORAR SU IMAGEN CORPORATIVA"

### 3.1.3. PUBLICIDAD

Uno de los principales objetivos de este proyecto, es de carácter informativo, es decir comunicar los servicios que ofrece e introducirlos al mercado para así dar a conocer a sus consumidores cuales son las nuevas áreas en funcionamiento del hospital y ampliar la información de las unidades ya existentes.

La institución se encuentra en un mercado competitivo, con tres diferentes niveles de servicio de Pensionado que entregan características y ventajas similares, es así que aplica la publicidad boca a boca a la fecha como un medio de comunicación eficaz para diferenciarse de sus competidores.

### 3.1.4. PLAZA

Aquí actúan dos factores como fuerzas de centralización: las condiciones de suministro y tradición. Las razones que estimulan esta concentración incluyen el status asociado con ciertos sitios; la intensidad de la demanda y el desarrollo histórico de servicios.

La institución médica pone a disposición del usuario el servicio en el momento que lo necesite. Crea utilidades de tiempo, porque está ubicado en el sur de la ciudad, que es el sector del cual tiene una mayor demanda del servicio de pensionado. El mercado que ha abarcado la institución está constituido por las clases sociales media y baja predominante en este sector de la ciudad.

## **3.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**

Dentro de los distintos tipos de establecimientos de atención en Pensionado, tenemos a las clínicas, policlínicos y hospitales.

### 3.2.1. BARRERAS DE ENTRADA

Las barreras de entrada son altas ya que se deben hacer inversiones considerables en cuanto a la adecuación de su infraestructura y compra del equipo especializado necesario. También hay que considerar que continuamente éste equipamiento debe ser renovado y actualizado, así como de capacitar al personal que trabaja con ellos.

### 3.2.2. PROVEEDORES

Como proveedores tenemos las casas médicas (agentes de insumos médicos) y los laboratorios farmacéuticos que proveen de insumos e instrumental. Estas empresas participan según los requisitos de cada licitación y en base a los requerimientos del centro hospitalario.

También consideramos a proveedores, los departamentos de soporte dentro del hospital, ya sea en cuanto a servicios como limpieza, seguridad, mantenimiento de equipos de sistemas (hardware, software, redes, etc) así como de otros productos indispensables para el buen funcionamiento y dotación (comida, repuestos de maquinarias y vehículos, etc). En general, éstos no cuentan con un poder de negociación alta, ya que las contrataciones se basan en licitaciones abiertas y precios de mercado.

Para poder comprender el poder de negociación de los consumidores, hay que recordar que existen distintos tipos de establecimientos, unos privados con fines de lucro, otros privados sin fines de lucro así como los públicos.

El sector privado con fines de lucro ofrece sus servicios a quien esté en condiciones de pagar por su servicio. Para las personas que no cuenten con ésta capacidad económica, pueden optar por las otras instituciones de salud, que pueden o no presentar niveles de precio relativamente distintos.

El consumidor principal en la industria hospitalaria es el paciente que necesita de sus servicios médicos. También consideramos que todo aquel que acompañe al paciente en su estadía en la institución hospitalaria se convierte en un consumidor, ya que es quien en la mayoría de casos interactúa con la institución en el transcurso de la visita del paciente, ya sea para trámites, solicitud de diagnósticos, cancelación de servicios, entre otros momentos de verdad.

### 3.2.3. COMPETENCIA

El sistema de atención hospitalaria está compuesto por una combinación de instituciones de salud, las cuales pueden ser públicas o privadas (con y sin fines de lucro).

### 3.2.4. SUSTITUTOS

Como sustitutos para el servicio en la industria de atención hospitalaria podemos citar los servicios o productos que van a disminuir la necesidad de hospitalizarse como lo son los métodos alternativos de curación, ya sea medicina natural, homeópata y cualquier otro método alternativo de casas asistenciales informales.

## **3.3. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE ANSOFF**

### 3.3.1. PENETRACIÓN DE MERCADO

Con este enfoque, se está tratando de vender más del mismo servicio a las mismas personas, atraer clientes de los competidores y captar clientes potenciales que no hacen uso de este servicio en la actualidad. La estrategia de penetración de mercado es

idónea para esta institución, ya que tiene una participación baja y su mercado está en franco crecimiento.

Esta estrategia puede desarrollarse a través de distintos convenios con instituciones relacionadas al área de la salud, Actualmente Hospital León Becerra tiene convenios con Instituciones médicas como Salud, Ecuasanitas, Más Salud, BMI, Seguros Sucre, Salud.

Entre las herramientas para lograr este objetivo se encuentran entre otras, los descuentos y el aumento de la inversión publicitaria.

El rol de la publicidad consiste en abrir la posibilidad de una venta. El objetivo de una campaña es que el cliente potencial se interese en recibir más información sobre el servicio. Aquí se puede:

- Usar publicidad, para animar a más personas dentro de su mercado existente para elegir su producto/servicio, o usar más de lo mismo.
- Introducir un programa de fidelización.
- Aumentar sus actividades de oferta de servicios.

### 3.3.2. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS

Implica llegar con un servicio nuevo o modificado al mercado existente para alcanzar una participación superior en el mercado donde la institución médica ya tiene presencia y de esta manera localizar/descubrir nuevos valores en el servicio dado.

Esta opción supone la modificación de los procedimientos preestablecidos en las Áreas de Pensionado cómo el de ingreso y recepción de pacientes/clientes para así cubrir y satisfacer las necesidades existentes. Explotando su situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial.

La situación que motiva al uso de la estrategia de desarrollo de producto (independientemente del deseo de mayores ventas) es mantener una reputación de "empresa en proceso de innovación" con medidas defensivas contra competidores.

Estas opciones estratégicas son elegidas primero porque normalmente representan menores riesgos para la empresa (ya que se encuentran en el mercado que la institución conoce), son más viables y tienen más probabilidades de éxito.

### 3.3.3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADOS

Esta opción consiste en vender el servicio existente a través de la penetración en nuevos segmentos del mercado.

Esta estrategia se centra en tratar de desarrollar áreas del mercado que no están siendo debidamente explotadas. Puede realizarse dentro del mercado geográfico de la institución o fuera del mercado.

Normalmente, esta opción se utiliza cuando la empresa ya tiene una participación importante en su mercado original y ha desarrollado suficientes productos/servicios para sus clientes, pero aún desea expandirse, por lo que se dedica a desarrollar mercados.

### 3.3.4. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

Esta alternativa implica entrar en mercados y servicios nuevos para la empresa.

Estrategia de integración vertical.

Ocurre cuando una empresa se integra hacia delante (adquiriendo un cliente o ingresando en ese mercado) o hacia atrás (cuando lo hace con un proveedor o entra en el mercado de los proveedores). La institución extiende su negocio hacia actividades mayoristas, pudiendo mejorar los precios y los servicios a sus clientes.

Para el desarrollo de la estrategia de integración se pueden seguir tres vías: la integración corporativa, la integración contractual y la integración administrada. La diversificación también tiene la virtud de disminuir el riesgo global de la compañía. En última instancia, la diversificación dice que la empresa al no poner todas sus esperanzas en un único negocio, reduce su riesgo.

## 3.4. MATRIZ: LA CASA DE LA CALIDAD

De acuerdo a los resultados de las 100 encuestas realizadas a los pacientes y familiares en el Pensionado León Becerra, en las categorías de Competencia Administrativa, Acceso, Comodidad en el ambiente hospitalario y Nivel de satisfacción del paciente interno se encuentran las mayores insatisfacciones que se consideran los principales requerimientos de clientes para elaborar el esquema de la casa de la calidad, y estos son :

- ✓ **Competencia Administrativa, Acceso**  
Capacitación al personal del área de Caja

- ✓ **Nivel de satisfacción del paciente interno**  
Capacitación y motivación en el área de Enfermería nocturna
- ✓ **Comodidad en el ambiente hospitalario**  
Confort de las habitaciones
- ✓ Incremento del stock de medicinas en farmacia

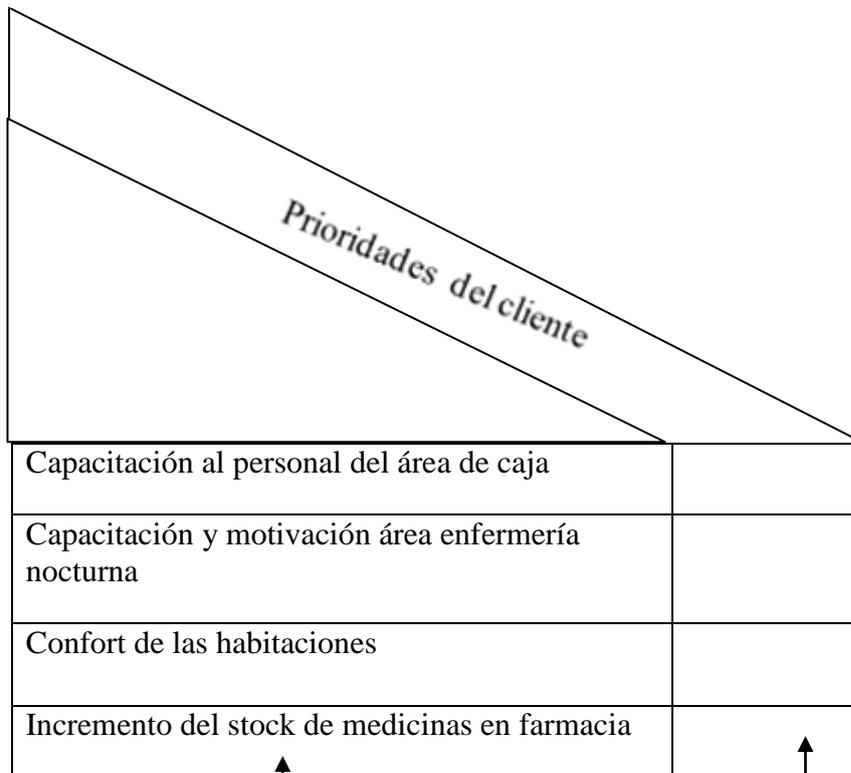
A cada uno de estos servicios se les da una valoración, de acuerdo a la percepción que han tenido los encuestados de la atención en cada uno de ellos, considerando en el porcentaje más alto, una valoración de 4 y el más bajo 1.

Para estas debilidades en los servicios mencionados, se presentan 7 estrategias que corregirán estas deficiencias:

- ✓ Permiso de ingreso de colchones
- ✓ Cambio de espuma en colchonetas
- ✓ Mejoramiento del sistema de ventilación en habitaciones
- ✓ Reparación y Mantenimiento preventivo/correctivo del ascensor.
- ✓ Constante renovación de inventario
- ✓ Capacitación y motivación del personal de Caja
- ✓ Capacitación de servicio al cliente personal nocturno de enfermería.

1. Requerimientos de los clientes

2. Prioridades de los clientes



1.- Colocación de requerimientos de los requerimientos de los clientes

2.- Dar prioridad a los requerimientos (de acuerdo a los histogramas de la tesis coloque del 1 al 4 las prioridades)

3.- Estrategias para que las debilidades (a) sean fortalezas

<p style="text-align: center;"><i>Prioridades del cliente</i></p>		Permiso de ingreso de accesorios para mayor comodidad del familiar o acompañante	Cambio de espuma en colchonetas	Mejoramiento del sistema de ventilación en habitaciones	Reparación / Mantenimiento del ascensor	Constante renovación de inventario	Capacitación y motivación del personal de Caja	Capacitación de servicio al cliente personal nocturno
Capacitación al personal del área de caja	4							
Capacitación y motivación área enfermería nocturna	3							
Confort de las habitaciones	2							
Incremento del stock de medicinas en farmacia	1							

a

4. Valorizar cada objetivo de acuerdo a la percepción de cual tendrá mayor impacto.

Alto



Medio



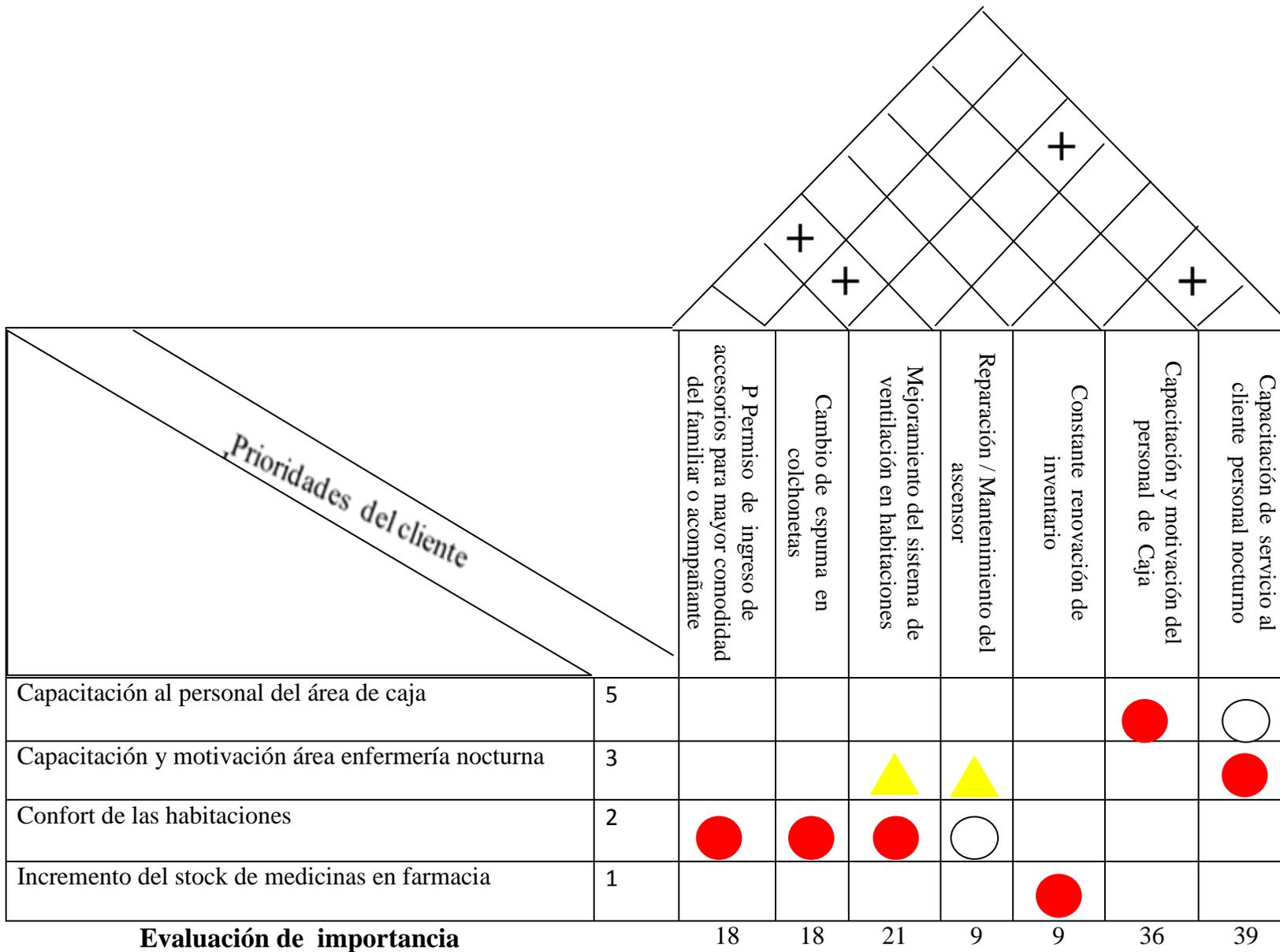
Bajo



Prioridades del cliente		Capacitación de servicio al cliente personal nocturno	Capacitación y motivación del personal de Caja	Constante renovación de inventario	Reparación / Mantenimiento del ascensor	Mejoramiento del sistema de ventilación en habitaciones	Cambio de espuma en colchonetas	Permiso de ingreso de accesorios para mayor comodidad del familiar o acompañante
Capacitación al personal del área de caja	5							
Capacitación y motivación área enfermería nocturna	3							
Confort de las habitaciones	2							
Incremento del stock de medicinas en farmacia	1							

5.- Evaluar la importancia.- los círculos rojos tienen un valor de 9. los triángulos valen 3 y los círculos blancos 1. Ejemplo # 1: Para el primer caso "permiso de ingresos de colchones" se multiplica 9 (valorización de círculo rojo) por 2 (grado de importancia del requerimiento, valor que se realizó en el paso n° 2) lo que da igual a 18. Esto se realiza para cada una de las estrategias.

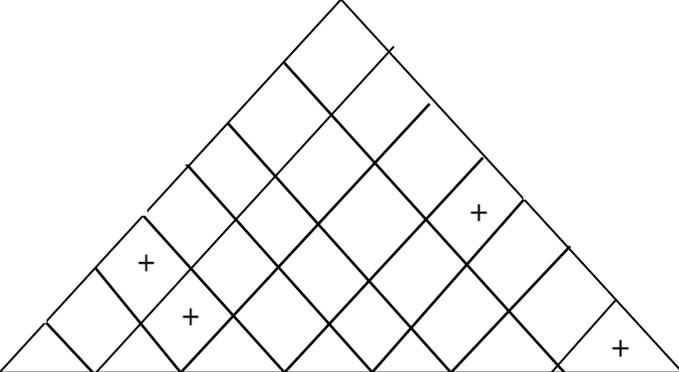
Prioridades del cliente		Capacitación de servicio al cliente personal nocturno	Capacitación y motivación del personal de Caja	Constante renovación de inventario	Reparación / Mantenimiento del ascensor	Mejoramiento del sistema de ventilación en habitaciones	Cambio de espuma en colchonetas	Permiso de ingreso de accesorios para mayor comodidad del familiar o acompañante
		Capacitación al personal del área de caja	5					
Capacitación y motivación área enfermería nocturna	3							
Confort de las habitaciones	2							
Incremento del stock de medicinas en farmacia	1							
<b>Evaluación de importancia</b>		18	18	21	9	9	36	39



6.- Se coloca el techo de la casa, en la cual se describe la relación positiva o negativa entre las estrategias, si se deja vacío el casillero se entiende que no se ve afectado de forma positiva o negativa la relación. Para este caso existen algunas positivas.

Evaluación Competitiva	
Hospital León Becerra	
Hospital Luis Vernaza	
Hospital Gilbert Elizalde	

7.- Por -ultimo tenemos la evaluación competitiva- Aquí se coloca la evaluación de la competencia en los mismos puntos evaluados para nosotros (a), se coloco la mayoría alta a criterio de las evaluadoras, porque médicos tienen mejores instalaciones y stock de medicinas.



Prioridades del cliente		Permiso de ingreso de accesorios para mayor comodidad del familiar	Cambio de espuma en colchonetes	Mejoramiento del sistema de ventilación en habitaciones	Reparación del ascensor	Constante renovación de inventario	Capacitación del personal de Caja	Capacitación de servicio al cliente personal nocturno	1	2	3	4
Capacitación al personal del área de caja	5											
Capacitación y motivación área enfermería nocturna	3											
Confort de las habitaciones	2											
Incremento del stock de medicinas en farmacia	1											

Ordenado de menor a mayor

Evaluación de importancia

18 18 21 9 9 36 39

## DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

### 3.5. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Al identificarse la estrategia general que consiste en renovar la calidad de atención al cliente en el Área de Pensionado, se formulan cuatro mejoras básicas con las que se espera modificar la situación en dirección al alcance de los objetivos, que son: capacitación y motivación del personal, mejoramiento de las comodidades y promoción de las divisiones que constituyen el Pensionado del Hospital León Becerra.

- Gestión económica-financiera
- Gestión de recursos humanos
- Gestión de pacientes y producción de servicios
- Gestión de marketing

#### 3.5.1. GESTIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA

##### EQUILIBRIO ECONÓMICO: MANEJO E INCORPORACIÓN DE RECURSOS

1. La obtención de un equilibrio económico en la prestación del servicio del hospital depende de la obtención de acuerdos de presupuestos de actividad acordes con el nivel de asistencia que el hospital debe dar a su población y la capacidad de gestionar eficientemente los recursos del hospital, mediante la calidad organizativa (eficiencia asistencial) y la calidad asistencial que hacen que se consuman de forma optimizada los recursos, para disponer de los medios (materiales y humanos) adecuados a la prestación de los servicios médicos de salud.

##### ✓ **Ejecución presupuestaria**

Proyectos de remodelación y refacción.

Reequipamiento Hospitalario

A lo largo del proceso de desarrollo del Plan Estratégico parte de los recursos físicos del hospital deberán ser reemplazados al haber llegado a un período de obsolescencia. El desarrollo de productos nuevos en el hospital deberá asociarse, a inversiones en tecnología. En consecuencia es necesario diseñar un plan de inversiones que permita definir con anticipación cuáles son las necesidades prioritarias para el hospital.

#### 3.5.2. GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

##### PRODUCTIVIDAD: MOTIVACIÓN Y PROFESIONALISMO

Un adecuado nivel de satisfacción del personal del Hospital debe ser conseguido, además de por una adecuada gestión laboral, por:

1. La disponibilidad de los implementos, materiales y la instrucción necesaria para diagnosticar y tratar adecuadamente.

✓ **Desarrollo de una estrategia de capacitación continúa**

Desarrollo de planes anuales de capacitación

Capacitación permanente del personal de enfermería, administrativo y demás miembros de la institución. El mantenimiento de un elevado nivel asistencial no es compatible sin la atención a la formación continua de los profesionales del Hospital. Por ello, periódicamente y al margen de la formación en gestión, ya tratada en el desarrollo de una de las alternativas estratégicas, se formulará un plan de formación continua para cada uno de los grupos profesionales del hospital, en el que se incluyan los objetivos y los recursos destinados a la formación de los profesionales.

El plan de formación es la herramienta básica que permite avanzar en el objetivo esencial de mejorar las unidades y servicios del Hospital León Becerra, incrementando la eficiencia y eficacia, tanto a nivel investigador como asistencial.

El desarrollo, la formación y la capacitación profesionales son motivadores y dan a los profesionales de salud una mayor confianza en su modo de realizar sus tareas. El aprendizaje a todo lo largo de la vida, eficazmente utilizado, se alcanzan al mismo tiempo todas las metas personales y de la organización, pues se fomenta el desarrollo de las capacidades necesarias para dispensar unos cuidados más eficaces a los pacientes.

2. Conseguir un ámbito de trabajo en el que el desarrollo responsable de la profesión sea el objetivo fundamental, sin interferencias de coordinación, falta de recursos y que sus necesidades sociales se vean desarrolladas adecuadamente.

✓ **Satisfacción del personal- Motivación del recurso humano**

Desarrollo de un sistema de incentivos y motivación

Poder integrar a los profesionales en la gestión del Hospital es imprescindible crear un plan de formación específico para el desarrollo de estas habilidades. La creación de cursos dirigidos al personal facultativo y de enfermería con participación de directivos del Hospital podrá ser una posible alternativa.

Los temas prioritarios a tratar deberán ser la formación en el desarrollo las herramientas de gestión clínica, gestión de unidades asistenciales y el trabajo en equipo.

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

Entorno de trabajo favorable:

- Autonomía en el trabajo y claridad de las funciones y responsabilidades
- Recursos suficientes
- Reconocimiento del trabajo y de los objetivos conseguidos
- Carga de trabajo adecuada y gestión eficaz de ésta

- Gestión eficaz de los riesgos para la salud y la seguridad laboral, y un lugar de trabajo seguro y limpio.
- Eficaz representación de los empleados y comunicación con ellos
- Política obligatoria de igualdad de oportunidades
- Empleo sostenible.

Flexibilidad en los contratos de empleo:

- Horarios de trabajo flexibles
- Interrupciones de la carrera profesional planificadas

Apoyo al desarrollo profesional:

- Estructuras de instructores y de mentores
- Acceso/apoyo a la formación y capacitación
- Permisos sabáticos y de estudios.

Recompensas intrínsecas:

- Satisfacción en el trabajo
- Realización personal
- Compromiso con valores compartidos
- Respeto de los compañeros y de la comunidad
- Ser miembro del equipo, pertenencia

La formación y el desarrollo alcanzan su mayor eficacia cuando brindan mejores oportunidades de carrera profesional; están relacionados con las oportunidades que se obtienen mediante ventajas financieras; y se centran en la satisfacción de determinadas necesidades de desarrollo para el personal de la organización.

### **3.5.3. GESTIÓN DE PACIENTES Y PRODUCCIÓN DE SERVICIOS**

#### **CALIDAD ASISTENCIAL**

**1.** Establecer parámetros adecuados en donde se fijen las condiciones necesarias para confort asistencial y la calidad evaluada en la información proporcionada a la que tienen derecho que demandan los usuarios para conocer todo aquello relativo a su salud, que debe contar con un personal orientado al cliente con adecuados canales de comunicación e información.

#### **✓ Percepción y Satisfacción de Pacientes.**

Desarrollo de una estrategia de información y orientación de pacientes

Plantear procesos de mejora de la gestión clínica y el desarrollo de la mayoría de alternativas y líneas definidas sólo es viable con la mejora progresiva de los sistemas de información.

Los objetivos prioritarios para los próximos años son:

- Disponer de la tecnología necesaria tanto en “hardware” como en “software” que permita el desarrollo del sistema de información.
- Realizar la integración de los sistemas de información, de manera que se agilice la gestión de los pacientes.
- Diseñar un sistema que facilite la comunicación entre los profesionales.

Deberán analizarse los sistemas de información, las herramientas de gestión empleadas y su validez como soporte a la toma de decisiones. Por último y fruto de los distintos análisis deberán establecerse propuestas de mejoras en el desarrollo de los procesos administrativos en los que intervienen los pacientes y los profesionales asistenciales. También se deben incluir estos procedimientos en el área de compras, estandarizando al máximo los productos.

- Atención de primer nivel

El Hospital León Becerra es un centro que brinda atención médica y formativa a la población y forma parte del grupo de hospitales con un desarrollo de servicios acorde con el nivel en el que se encuentran. Aun así la gama de servicios se ha ampliado, dentro de los límites del propio hospital y sin caer en un desarrollo, incoherente con la filosofía y estructura de la institución. El Hospital está potenciando su papel como centro de tecnología media, ampliando sus servicios hacia pacientes adultos, especialmente en los procesos más complejos.

2. La calidad de trato a los usuarios en columnas para trámites administrativos o compra de medicamentos que les favorezcan en su condición de personas en situaciones especiales de angustia y que este sea proporcionado por personal orientado al cliente y con capacidades de relación, que permitan niveles adecuados en la relación profesional – usuario.

#### ✓ **Tiempos de Espera**

Rediseño de la gestión de turnos

A raíz del análisis del proyecto se han identificado una serie de líneas estratégicas que deben contribuir a mejorar la eficiencia teniendo como prioridad desarrollar alternativas a la hospitalización y reducir los tiempos de espera de pacientes como :

Modificar turnos rotativos de profesionales para evitar ausencias en momentos de emergencia, y de esta manera se brinde una mejor atención a los pacientes, que requieren una recuperación funcional tras un proceso agudo con un componente de rehabilitación o a pacientes con enfermedades avanzadas e incurables a los que es necesario dar asistencia para mejorar su calidad de vida en la última fase de su enfermedad.

Rediseñar los procesos administrativos para eliminar o reducir las incomodidades que se dan en los procesos de cobro y pagos de trámites (Caja). El desarrollo de esta línea estratégica implica un análisis de los procesos administrativos, revisando circuitos, puestos y cargas de trabajo e identificando aquellas actividades que están duplicadas o carecen de valor agregado.

### **3.5.4. GESTIÓN DE MARKETING**

#### **IMAGEN DE PRESTIGIO**

**1.** La consecución de una elevada imagen de prestigio dependerá de:

El servicio excelente a los usuarios, que favorezca que éstos transmitan la imagen de calidad deseada al resto de la sociedad.

✓ **Desarrollo de una Estrategia de Comunicación Social**

Plan de comunicación interna y externa

Es fundamental, en el desarrollo del Hospital, poner en marcha una serie de mecanismos que aseguren una correcta comunicación tanto a nivel interno como al entorno. Algunas de las posibles líneas de actuación se describen a continuación:

Crear y divulgar un medio de comunicación interno

Potenciación de la relación con los agentes sociales.

Gestión proactiva de las relaciones con la prensa

**2.** La capacidad de transmitir por parte del Hospital, mediante herramientas / acciones de marketing efectivas, el alto nivel de sus servicios (investigación, asistencia).

✓ **Desarrollo e implementación de Guías Clínicas**

El objetivo del Plan Estratégico es ofrecer al Hospital León Becerra una guía común para todos los profesionales, compartida y respetada, que recoja las normas de actuación y principios éticos relativos a las actividades desarrolladas en el hospital, incluyendo la planificación, el desarrollo, el registro y la comunicación de la actividad asistencial.

La guía a la cual deberían acogerse la totalidad de los profesionales del Hospital León Becerra, se basa en la planificación estratégica recogida en el análisis FODA realizado, así como en sus ejes y líneas estratégicas de acción.

---

STEINER George, "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA"

DEMING Edward, "COMO IMPLEMENTAR EL KAIZEN EN EL LUGAR DE TRABAJO"

TYLCZAK Lynn, "COMO AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS"

MADDUX Robert, "COMO NEGOCIAR CON ÉXITO"

### **3.5.4.1. GUÍA DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

#### **Hospital León Becerra**



#### **INTRODUCCIÓN**

El propósito de esta guía es describir las políticas y estructura de control de servicio/atención al cliente utilizado para lograr la misión del Hospital León Becerra.

#### **Misión del servicio al cliente**

"Superar las expectativas de los clientes, tanto internos como externos, brindando un excelente servicio a través de un mejoramiento continuo de la información, coordinación, verificación de procesos y utilización de indicadores de gestión de servicio".

El Hospital León Becerra tiene como misión proveer servicios sanitarios públicos a los ciudadanos de la Provincia del Guayas y el resto del país para satisfacer sus necesidades de salud bajo los principios de equidad, eficiencia y calidad, mediante el desarrollo de actividades de promoción, prevención, cuidado y mejora de la salud.

Debido a que el servicio al cliente de nuestros productos y servicios es la clave para lograr la competitividad, es vital entender y utilizar nuestro servicio al cliente con el fin de realizar siempre un trabajo excelente.

## **Valores**

- ✓ Respeto hacia los pacientes y entre los profesionales.
- ✓ Trato cercano y personalizado.
- ✓ Honestidad y ética profesional.
- ✓ Responsabilidad y profesionalismo en el trabajo.
- ✓ Transparencia y veracidad en la transmisión de la información.
- ✓ Actitud de escucha activa.
- ✓ Búsqueda de nuevas ideas, conocimientos, mejores prácticas y desarrollo de proyectos de investigación.
- ✓ Compromiso personal y social con los pacientes y la salud mental.

## **Objetivos**

- ✓ Mejora de la eficiencia y efectividad de las prestaciones del Hospital León Becerra.
- ✓ Mejora de la continuidad en la atención.
- ✓ Adecuación y mejora en el uso de las prestaciones sanitarias.
- ✓ Mejora de la seguridad de los pacientes en la asistencia sanitaria.
- ✓ Mejora de la accesibilidad a las prestaciones sanitarias.
- ✓ Mejora de la información otorgada a los clientes externos.

## 1. RESPONSABILIDAD GERENCIAL

### 1.1. POLÍTICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

#### 1.1.1. Objetivos para la atención al Cliente

1. Generar profundo conocimiento del cliente.

- a. Establecer mecanismos que permitan identificar requerimientos y expectativas actuales y futuras de los clientes actuales y potenciales.
- b. Diseñar mecanismos para identificar y medir los niveles de satisfacción y desarrollar
- c. Implementar planes de mejora permanentes.

Para la consecución de estos objetivos las actividades se centrarán en el logro de la máxima satisfacción de nuestros pacientes y sus familiares mediante un cuidadoso trato humano y profesional, basado primordialmente en una atención cercana y personalizada, siempre en consonancia con los objetivos terapéuticos individualizados.

2. Responder oportunamente a las necesidades de los clientes.

- a. Diseñar sistemas para dar respuesta oportuna a quejas, dudas, comentarios y sugerencias por parte de los clientes externos e internos.
- b. Definir claramente las responsabilidades de cada área de la organización en relación con la resolución de los problemas de los clientes y verificar su cumplimiento.

3. Mantener altos estándares de servicio.

- a. Desarrollar, promover y mantener altos estándares de servicio y derivados de los requerimientos de los clientes.

4. Lograr la participación e involucramiento de todo el personal y su compromiso con la excelencia en el servicio a clientes.

- a. Participar a todas las áreas de la organización en el establecimiento.
- b. Lograr el compromiso de toda la organización en el cumplimiento de los estándares.

#### 1.2. Políticas

La política de atención al cliente es utilizada para mantener la reputación del Hospital León Becerra y para conservar un ambiente de trabajo agradable y disciplinado.

### **1.2.1. Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es una estrategia clave para fomentar el continuo mejoramiento del servicio al cliente a través de la participación del personal. Se podría crear una comisión de la calidad conformada como mínimo por un miembro del Directorio, otro de enfermería y otro administrativo. Las tareas asignadas a la comisión de calidad se realizarán siempre que sea posible de forma colegiada en las reuniones bimestrales. La aprobación de las decisiones o resoluciones se manifestará por la firma en el acta de todos los participantes.

Las funciones asignadas a la comisión de calidad son:

- ✓ Identificar y analizar aquellos problemas detectados, secundarios a las interacciones entre procesos, y que pudieran afectar al cumplimiento de los requisitos de calidad, proponiendo en su caso posibles mejoras.
- ✓ Informes periódicos al Comité de Dirección.
- ✓ Colaborar en la elaboración y actualización del mapa de procesos del centro.
- ✓ Detectar necesidades de formación y colaborar en el desarrollo del programa de formación necesario para la implantación del Plan Estratégico y, más concretamente, del sistema de gestión de la calidad para los procesos.
- ✓ Promover el desarrollo e implantación de sistemas de información de los procesos para la realización, entre otras, de las siguientes actividades: valoración de la eficacia y adecuación de los procedimientos sanitarios, y monitorización de las complicaciones.
- ✓ Establecer pautas para la elaboración y difusión de “guías de información para el paciente” sobre procedimientos y/o enfermedades que, por sus características de complejidad o carácter invasivo, sean consideradas útiles para la mejora de la comunicación con el paciente.
- ✓ Promover y proponer la realización de proyectos de investigación sobre evaluación y resultados en los servicios de salud.
- ✓ Promover la identificación y difusión de mejores prácticas de las unidades y procesos de la organización.
- ✓ Promover el desarrollo y utilización de otras herramientas que contribuyan al objetivo estratégico de calidad total, más concretamente, a los objetivos del
- ✓ Plan Estratégico.

### **1.2.2. Revisión por la gerencia**

El servicio al cliente será revisado por los responsable de cada área.

La Revisión por la Administración es coordinada por el encargado(a) de atención al cliente. Dicha revisión comprende los siguientes aspectos:

- ✓ Evaluación de la efectividad del sistema para alcanzar la política y los objetivos de atención al cliente del hospital.
- ✓ Revisión de la evidencia de auditorías, solicitudes de mejoramiento continuo, quejas de los clientes, así como las auditorías de servicio realizadas y los estándares de servicio establecidos.

Cada responsable que haya efectuado la revisión del sistema en su área de responsabilidad, envía al encargado de servicio al cliente un reporte escrito acerca de los aspectos mencionados anteriormente y las conclusiones alcanzadas. El Encargado de atención al cliente es responsable de reportar al Administrador del hospital sobre el desempeño del sistema y de proveer información que sirva de base para un continuo mejoramiento.

El encargado de servicio al cliente y/o el Administrador General inician acciones correctivas o preventivas de acuerdo con el procedimiento de mejoramiento continuo.

## **1.3. SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

### **1.3.1. Guía de Atención al Cliente**

La Guía de Atención al Cliente describe la política la estructura general de la institución y los métodos para mantener el sistema de administración del servicio al cliente. La guía hace referencia a los procedimientos relacionados a seguir para satisfacer las políticas y estrategias recomendadas.

## **2. PROCESO DE FACTURACIÓN**

Los Jefes de Áreas que estén involucrados en procesos que afecten directamente al servicio del cliente son responsables de asegurar que dichos procesos sean identificados, planeados y llevados a cabo bajo condiciones controladas.

- a. Contar con procedimientos documentados de trabajo, en aquellos casos donde la falla de los mismos podría afectar negativamente el servicio al cliente.
- b. Un equipo y ambiente de trabajo apropiado.
- c. Cumplimiento con las políticas y estándares de servicio establecidos.
- d. Monitoreo y control de los procesos durante su ejecución.

## **3. MANEJO DE QUEJAS Y MEJORAMIENTO CONTINUO**

El hospital establece y mantiene procedimientos documentados con el objeto de implementar acciones correctivas ante una queja del cliente y preventivas como una solicitud de mejoramiento continuo para evitar su recurrencia. Dichos procedimientos especifican acciones a seguir para eliminar la causa de problemas reales o potenciales del servicio al cliente.

### **3.1. Manejo de quejas**

- ✓ El manejo de quejas está dirigido a responder ante las sugerencias de los clientes, y a revisar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo de la institución médica, para eliminar las causas principales de quejas del servicio mal recibido.

### **3.2. Mejoramiento continuo**

- ✓ Eliminar puntos débiles y enfatizar las "oportunidades para mejoramiento" a beneficio de clientes internos y externos.
- ✓ Utilizar información como registros de despachos, registros de auditorías, inquietudes del cliente para identificar, analizar y eliminar las causas de posibles fallas.

## **4. AUDITORÍAS DEL SERVICIO AL CLIENTE**

Se planean auditorías de acuerdo con el procedimiento del servicio al cliente con los siguientes propósitos:

1. Verificar si las actividades del servicio al cliente se ajustan a lo planeado.
2. determinar la efectividad global de la atención al cliente.

### **4.1. Resultados de la auditoría**

- ✓ Los resultados del informe de la auditoría son revisados y aprobados por el encargado de servicio al cliente. Posteriormente, estos resultados son distribuidos a los Jefes de las Áreas y a sus inmediatos colaboradores.
- ✓ Los registros que documentan el proceso de la auditoría y sus resultados son conservados por el departamento de Servicio al Cliente.

### 3.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ✓ Capacitación y motivación constante al personal administrativo y médico del área de pensionado del Hospital León Becerra (específicamente en el área de enfermería nocturna, ya que es el área de la cual se tuvieron quejas).
- ✓ Mejoramiento en las comodidades de cada área de pensionado del Hospital León Becerra.
- ✓ Promocionar las áreas de pensionado del Hospital León Becerra.
- ✓ Incremento del stock de medicinas en la farmacia del Hospital León Becerra y mejoramiento de precios.
- ✓ Incremento en la rapidez de la atención en caja del Hospital León Becerra.

#### 3.6.1. ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO

- ✓ Realizar las coordinaciones con la Gerencia de Recursos Humanos para poder contar con mayor personal en las áreas como son Admisión y Farmacia (Caja).
- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores pues estas perjudican trabajo en equipo.
- ✓ Una mayor comunicación entre las jefaturas y el personal sobre las decisiones que se tomen con respecto al servicio.
- ✓ Estudiar la posibilidad de un sistema de incentivo económico a los trabajadores por el desempeño de sus funciones.
- ✓ Elaboración de afiches, trípticos, volantes con información de servicios que se prestan y la ubicación de cada uno de ellos.

#### 3.6.2. ESTRATEGIAS MEDIANO PLAZO

- ✓ Capacitación continúa del personal para poder mejorar la calidad del servicio.
- ✓ Solicitar los recursos financieros para realizar el mantenimiento de los equipos que no se encuentran operativos.
- ✓ La creación de un grupo de trabajo que se encargue del estudio de los problemas que se presenten en el servicio y que este integrado por un representante de cada área y estará dirigida por la encargada del Servicio al Cliente, que informara a la administración de los problemas y las posibles soluciones propuestas.

#### 3.6.3. ESTRATEGIA CONCRETA

El área de pensionado del Hospital León Becerra desea incrementar la calidad del servicio al cliente, para así conseguir un posicionamiento en el mercado no solo de Guayaquil sino del resto de provincias y cantones cercanos a esta provincia., todo esto conjugado con personal capacitado, infraestructura y tecnología acorde a las necesidades del paciente, enmarcado dentro de precios competitivos, creando un beneficio mutuo tanto para los pacientes como para el hospital león becerra y sus elementos.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>OBJETIVO DE PRIORIDAD</b>	<b>GESTIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Capacitación y motivación del personal del administrativo y médico del Hospital León Becerra	Ejecutar la capacitación y motivación del personal del Hospital León Becerra.	alta	25%
Mejoramiento en comodidades de los pensionados del Hospital León Becerra	Incremento al servicio y complacencia del cliente de los pensionados del Hospital León Becerra.	alta	15%
Promoción de los tipos de pensionado del Hospital León Becerra	Posicionamiento y conocimiento al mercado.	alta	15%
Incremento del stock de medicinas en farmacia	Comodidad del paciente.	media	10%
Personal capacitado para atender en las cajas del Hospital León Becerra en los 2 turnos y en especial en los horarios de mayor demanda	Excelente servicio al familiar del paciente o al paciente.	alta	35%

### 4. CONCLUSIONES

Para realizar este trabajo de renovación de la calidad de atención a los pacientes/clientes en las divisiones de Pensionado del Hospital León Becerra se necesitó de la colaboración de cada uno de los trabajadores, personal de las diferentes áreas y autoridades de la institución, cuyo compromiso es tomar conciencia de las necesidades tanto de los pacientes como la de sus trabajadores. Las metas trazadas no han sido medidas por el volumen de servicios brindados a los pacientes, sino basadas en la calidad y la satisfacción que esto haya producido en la atención o servicio brindado.

El principal objetivo de este proyecto es que cada día se hagan los esfuerzos necesarios para brindar una mejor atención a los pacientes.

La implementación de esta propuesta trae consigo cambios que tienen que hacerse en la estructura organizacional para llevar adelante una mejor gestión.

Los planes de capacitación del personal deben realizarse como parte de una actualización constante y a todos los niveles y los trabajadores de la institución, que laboran en las distintas áreas del Hospital León Becerra.

Uno de los ejes centrales para modernizar la gestión, es el de la calidad de los servicios. Por lo tanto hay que tomar las acciones siguientes:

Salud eficiente: que potencie el impacto de los recursos, mejorar los procesos técnicos de servicio, satisfacción del personal y del usuario que resuelva los problemas de salud.

Salud con calidad: organizado en función del usuario refrendado en su ética y cultura institucional, fiel a su misión institucional del culto a la excelencia.

Plan de información al usuario (derechos, prestaciones, cobertura y condiciones) del centro asistencial.

#### DERECHOS

1. El usuario tiene derecho a recibir una atención sanitaria integral de sus problemas de salud, dentro de un funcionamiento eficiente de los recursos sanitarios disponibles.
2. El usuario tiene derecho al respeto a su personalidad, dignidad humana e intimidad, sin que pueda ser discriminado por razones de tipo social, económico, moral e ideológico.

3. El usuario tiene derecho a la confidencialidad de toda información con su proceso, incluso el secreto de su estancia en centros y establecimientos sanitarios, salvo por exigencias legales que lo hagan imprescindible.

4. El usuario tiene derecho a recibir información completa y continuada, verbal y escrita, de todo lo relativo a su proceso, incluyendo diagnósticos, alternativas de tratamiento y sus riesgos y pronóstico, que será facilitada en un lenguaje comprensible. En caso de que el paciente no quiera o no pueda manifiestamente recibir dicha información, ésta deberá proporcionarse a los familiares o personas legalmente responsables.

5. El usuario tiene derecho a la libre determinación entre las opciones que le presente el responsable médico de su caso, siendo preciso su consentimiento expreso previo a cualquier actuación, excepto en los siguientes casos: Cuando la urgencia no permita demoras. Cuando el no seguir tratamiento suponga un riesgo para la salud pública.

## PRESTACIONES

El Área de Pensionado del Hospital León Becerra ofrece a sus pacientes 3 niveles de pensionado a elección del cliente, con diferentes comodidades y con la misma calidad de servicio en cada uno de ellos.

## COBERTURA

Los servicios de pensionado del Hospital León Becerra no solo tienen una cobertura a nivel de Guayaquil, sino a nivel nacional, ya que pacientes de otros cantones y provincias del Ecuador, visitan el Hospital León Becerra para ser atendidos en la necesidad sanitaria que requieran.

Reducir los tiempos de espera en los distintos servicios brindados. Garantizar un trato cortés, amable al paciente y a sus familiares.

Incremento de la capacidad resolutive de los centros de atención.

Motivar e incentivar mejoras en la relación paciente y personal de salud.

## RECOMENDACIONES

- ✓ El plan estratégico para renovar la calidad de atención al cliente en el área de pensionado del Hospital León Becerra debe aplicarse con el apoyo de todos los implicados en el servicio de atención ,distribuidos en las áreas de consulta externa, personal de consultorio y personal administrativo.
- ✓ Se debe motivar al personal voluntario para que el numero de sus miembros se incremente y permita mejorar el servicio de atención al cliente.
- ✓ Se deberá elaborar un manual de guía de procesos más comunes que se dan en el servicio para así tener una estandarización en el servicio y poder dar una mejor orientación al paciente de lo que el hospital le puede brindar.

**Primer objetivo estratégico** implementar capacitaciones bimensuales al personal médico y administrativo del área del pensionado del hospital león becerra, crear un concurso del empleado más destacado de manera mensual

**Segundo objetivo estratégico:** realizar convenios con instituciones de forma que se incremente el nivel de las comodidades de las diferentes Áreas de Pensionado del Hospital León Becerra que resulte beneficioso tanto para el paciente como para sus familiares .

**Tercer objetivo estratégico:** realizar campañas publicitarias en alianzas estratégicas.

**Cuarto objetivo estratégico:** abastecer o contar con un mejor stock de medicinas en la farmacia del Hospital León Becerra.

**Quinto objetivo estratégico:** organizar de una mejor manera los turnos rotativos del personal de caja.

**Sexto objetivo estratégico:** Creación de la página web del hospital León Becerra. La página web es importante por las razones que mencionamos a continuación:

*Flujo inmediato de la información.*- La industria medica es cambiante, la pagina web hará conocer a los clientes, sus servicios de una manera más fácil y rápida a través de Internet. Esto es una ventaja ya que permite al usuario enterarse de todos los servicios que la institución ofrece sin necesidad de acudir hasta el establecimiento.

*Conocimiento del cliente.*- Con una página web bien programada se puede segmentar a los visitantes y conocer sus preferencias.

*Publicidad.*- La inversión publicitaria en páginas web ha crecido sustancialmente, porque es más económica y más eficaz.

Hospital León Becerra ganará: nuevos mercados y clientes, exhibición virtual de sus servicios, direccionamiento de clientes hacia áreas e intereses específicos, información más completa que en medios tradicionales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. ÁLVAREZ, Ramón, *Comunicación estratégica* - 96 páginas Formato 205 X 255 mm
2. ANDER-EGG, Ezequiel, *Introducción a la Planificación Estratégica*
3. A. STEINER, George y LAMB HAIR, Mc Daniel - *Planeación Estratégica* - Marketing Aplicado 475 a 492
4. BLISHAK, Sylvia Ann, *Cómo mejorar su imagen corporativa* - 104 páginas Formato 205 X 255 mm
5. DEMING, Edward y JURAN, Joseph, *Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*- Editorial CECSA – 1989. Tomado de MASAANKI , Imai, *Mejora Continua (KAIZEN)*
6. E. PORTER, Michael, *Estrategia Competitiva*- Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores
7. GERSON, Richard F, *Más allá del servicio al cliente* - 112 páginas
8. HOFFMAN, Douglas, *Fundamentos De Marketing De Servicios* – Estrategias y Casos 192- 194
9. HABERER, Jo Ann y LOU W, Mary, *Administración total de la calidad* - 110 páginas Formato 205 X 255 mm
10. HAYNES, Marion B, *Administración de proyectos* - 96 páginas Formato 205 X 255
11. KOTLER, Philip, *Satisfacción y expectativa del cliente*- Satisfacción del cliente
12. LICKSON, Jeffrey E, *Los principios de Deming de la autosuperación* - 108 páginas Formato 205 X 255 mm
13. LOCK, Dennis y SMITH, David, J - *Como gerenciar la calidad total*

14. MADDUX, Robert B, *Cómo negociar con éxito* - 80 páginas Formato 205 X 255 mm

15. MARTIN, William B, *Calidad en el servicio al cliente* - 88 páginas

16. MARTIN, William B, *Dirección de los servicios de calidad al cliente* - 112 páginas  
Formato 205 X 255 mm

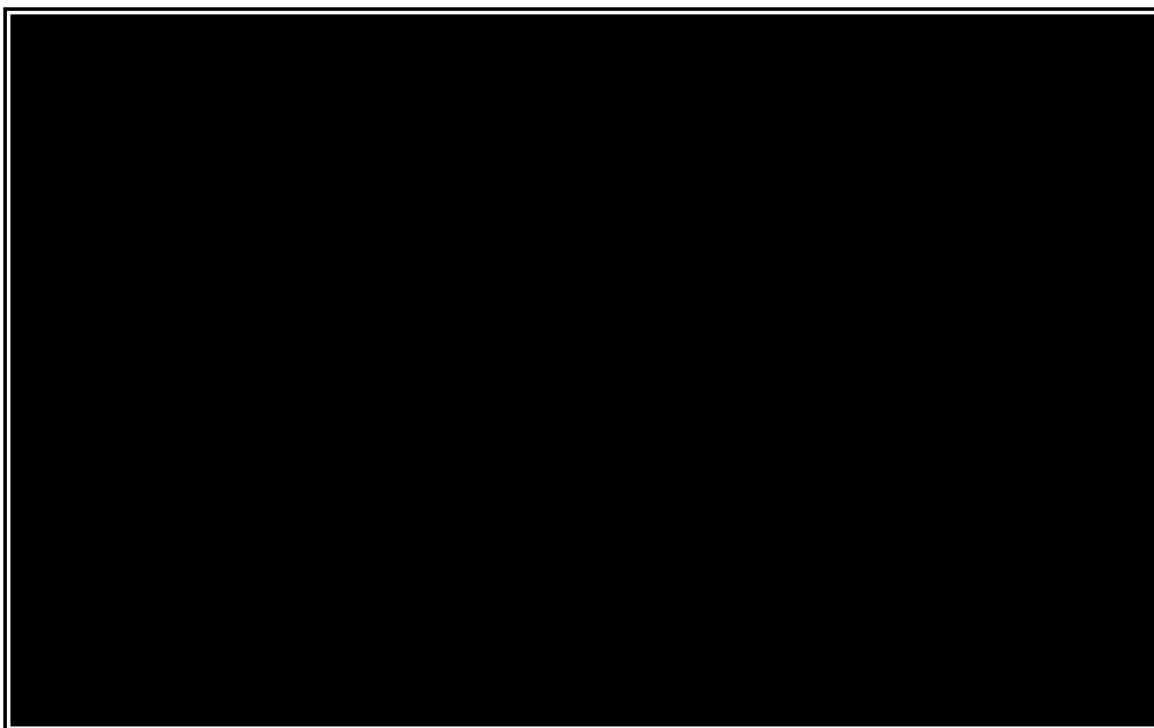
17. TYLCZAK, Lynn, *Cómo incrementar la productividad de los empleados* - 96 páginas  
Formato 205 X 255 mm

### **Sitios Web**

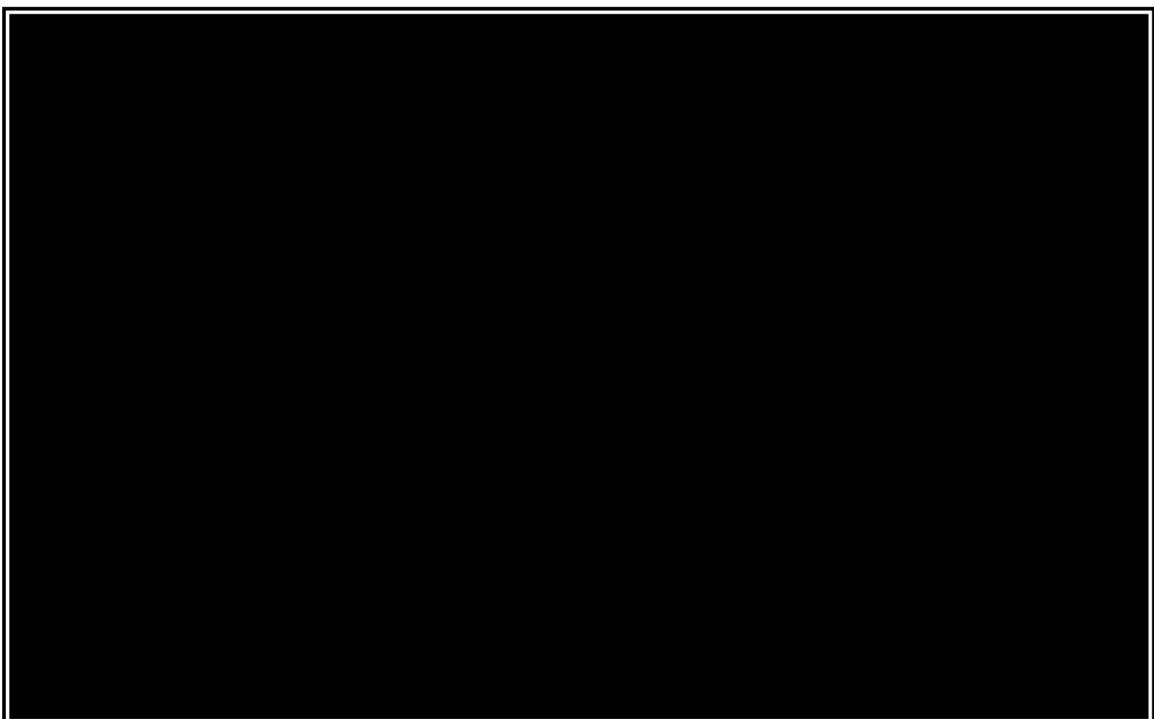
- ✓ Crisis en el hospital León Becerra  
<http://www.eluniverso.com/salud/>
- ✓ Estadísticas 2009  
<http://www.bce.fin.ec/bienestar-social-salud>
- ✓ Estrategias de mercado  
<http://www.gestiopolis.com>
- ✓ Fundamentos de reformulación de estrategias de desarrollo  
[http://www.infopais.cl/download/DAPP/documentos/concept\\_02.pdf](http://www.infopais.cl/download/DAPP/documentos/concept_02.pdf)
- ✓ Jerarquía de estrategias empresariales  
<http://www.monografias.com>
- ✓ La estrategia de fidelización  
<http://www.estrategiaynegocio.com>
- ✓ La salud en el Ecuador,  
<http://www.eluniverso.com/salud/País/iniciar-salud-guayaquil>
- ✓ Servicio de atención al cliente  
<http://www.wikipedia.org>
- ✓ Situación de hospitales  
<http://www.msp.gov.ec/>

**ANEXOS:**

**PERSONAL ADMINISTRATIVO**



**PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES**



## INGRESOS DEL MES DE JUNIO

PRIMERA	ECONÓMICO	GASTOS CIRUGÍA	TERAPIA RESPIRAT.	TOTAL
			7,00	7,00
	51,00	98,01	0,00	70,60
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
30,00			0,00	30,00
			10,00	10,00
			16,00	16,00
	80,50	300,01	0,00	140,50
	68,00		0,00	68,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
		20,59	0,00	4,12
			14,00	14,00
			0,00	0,00
			14,00	14,00
			0,00	0,00
		57,71	0,00	11,54
			18,50	18,50
			21,00	21,00
			18,00	18,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
150,00			15,00	165,00
			0,00	0,00
		168,68	0,00	33,74
	34,00		27,00	61,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
		34,97	0,00	6,99
			18,00	183,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
		94,18	0,00	18,84
	34,00	148,79	0,00	63,76
			13,00	13,00
			0,00	0,00
		68,62	0,00	13,72
60,00			0,00	60,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
	204,00	47,41	0,00	213,48
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
	17,00		0,00	17,00
			0,00	0,00
99,00			0,00	99,00
			0,00	0,00

			0,00	0,00
		30,20	0,00	6,04
			0,00	0,00
		330,30	0,00	66,06
			27,00	27,00
	51,00	108,74	0,00	72,75
			15,00	15,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
		106,80	0,00	21,36
			0,00	0,00
			0,00	165,00
132,00			0,00	132,00
	17,00		0,00	17,00
			0,00	0,00
		155,63	0,00	31,13
			0,00	0,00
			15,00	180,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
120,00			0,00	120,00
			0,00	0,00
		60,92	0,00	12,18
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			24,00	24,00
			14,00	14,00
			13,00	13,00
			15,00	15,00
			0,00	0,00
			5,00	5,00
		169,92	0,00	143,98
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	110,00
			0,00	0,00
60,00			0,00	60,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
231,00			57,00	288,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			2,00	2,00
		80,47	0,00	16,09
60,00			15,00	75,00
		164,18	0,00	32,84
			0,00	0,00
			0,00	0,00
	68,00	130,61	0,00	94,12
			0,00	0,00

			0,00	0,00
			0,00	0,00
			5,00	5,00
			10,00	10,00
			0,00	165,00
	17,00		0,00	17,00
			0,00	0,00
90,00			0,00	90,00
		279,88	0,00	330,98
			0,00	0,00
			237,00	237,00
			10,00	10,00
			0,00	0,00
			6,00	6,00
			11,00	11,00
	102,00		0,00	102,00
			0,00	0,00
99,00			45,00	144,00
			0,00	0,00
	51,00	354,48	0,00	121,90
			4,00	4,00
			0,00	0,00
			69,00	69,00
			39,00	314,00
			42,00	42,00
			75,00	75,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
		38,27	0,00	7,65
			0,00	0,00
			36,00	36,00
	187,00		0,00	187,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
		10,27	0,00	2,05
			0,00	0,00
	85,00	249,36	0,00	134,87
	51,00		0,00	51,00
			2,00	2,00
			15,00	15,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
132,00			0,00	132,00
		66,25	0,00	13,25
			14,00	14,00
			24,00	134,00
			6,00	6,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
		132,41	0,00	26,48
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			12,00	12,00
			0,00	0,00

		113,09	0,00	22,62
90,00			0,00	90,00
120,00			0,00	120,00
			6,00	6,00
			9,00	9,00
			9,00	9,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
		199,52	0,00	149,90
	51,00		0,00	51,00
			5,00	5,00
	68,00		27,00	95,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
33,00			0,00	33,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
		35,14	0,00	7,03
			0,00	0,00
		81,82	0,00	16,36
			0,00	0,00
			75,00	75,00
198,00			0,00	198,00
		74,47	0,00	69,89
			0,00	165,00
			0,00	330,00
	68,00		0,00	68,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
	134,40		0,00	134,40
			0,00	0,00
			0,00	0,00
	51,00		0,00	51,00
			0,00	0,00
		54,12	0,00	10,82
			20,00	20,00
			7,00	7,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			17,00	17,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
	68,00	194,94	0,00	106,99

82,50		154,44	0,00	113,39
			0,00	0,00
		81,62	0,00	16,32
120,00			0,00	120,00
			0,00	0,00
			4,00	4,00
			16,00	16,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			26,00	26,00
	187,00		12,00	199,00
		59,88	0,00	11,98
			5,00	5,00
			0,00	0,00
33,00			0,00	33,00
		130,24	0,00	191,05
			9,00	9,00
			7,00	7,00
		54,33	0,00	10,87
		143,65	0,00	83,73
			7,00	7,00
			12,00	12,00
			1,00	1,00
			6,00	6,00
			0,00	0,00
	34,00		0,00	34,00
		176,85	0,00	35,37
90,00			0,00	90,00
	51,00	162,15	0,00	83,43
			0,00	0,00
			0,00	0,00
	68,00	162,38	0,00	100,48
		150,28	0,00	30,06
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
120,00			0,00	120,00
			0,00	0,00
		90,31	0,00	73,06
30,00		242,42	0,00	78,48
		270,19	0,00	109,04
			0,00	0,00
			12,00	12,00
			15,00	15,00
	68,00		0,00	68,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00

			20,00	20,00
			0,00	0,00
			19,00	19,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
		95,07	0,00	19,01
	34,00		0,00	34,00
			0,00	0,00
			0,00	55,00
	34,00		0,00	34,00
		81,99	0,00	16,40
			0,00	0,00
	17,00		0,00	17,00
	85,00		0,00	85,00
			5,00	5,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			18,00	18,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			11,00	11,00
			0,00	0,00
165,00			0,00	165,00
120,00			0,00	120,00
120,00			27,00	147,00
			0,00	0,00
420,00			105,00	525,00
			0,00	0,00
		30,28	0,00	6,06
			19,00	19,00
	204,00		0,00	204,00
			0,00	0,00
	17,00		0,00	17,00
			0,00	0,00
			11,00	11,00
		7,80	50,00	51,56
			2,00	2,00
		123,92	0,00	24,78
		334,13	0,00	66,83
			0,00	715,00
		62,61	0,00	12,52
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
	85,00		54,00	139,00
60,00			0,00	60,00
			26,00	26,00
30,00		109,34	0,00	51,87
			0,00	0,00
		218,77	15,00	58,75
			3,00	3,00
		128,58	0,00	25,72

		88,53	0,00	17,71
			0,00	0,00
		67,00	0,00	1278,40
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			33,00	33,00
			0,00	0,00
		263,69	0,00	52,74
			39,00	39,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
180,00			54,00	234,00
	34,00		0,00	34,00
		74,88	2,00	16,98
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			9,00	174,00
			0,00	0,00
			9,00	9,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			12,00	12,00
		22,89	0,00	4,58
		178,86	0,00	255,77
198,00			0,00	198,00
			0,00	0,00
	17,00		0,00	17,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
		134,28	0,00	26,86
		72,49	0,00	14,50
		116,81	0,00	133,36
			0,00	0,00
		24,07	0,00	4,81
			6,00	6,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
	17,00		0,00	17,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			9,00	9,00
			0,00	0,00
			75,00	75,00
			10,00	10,00
		139,38	0,00	27,88
			5,00	5,00
			0,00	0,00
		13,14	0,00	2,63
			2,00	2,00
		152,13	0,00	470,43

		67,21	0,00	13,44
90,00		42,27	0,00	98,45
			0,00	0,00
			0,00	0,00
	17,00		0,00	17,00
			0,00	0,00
165,00			0,00	165,00
			10,00	10,00
120,00			0,00	120,00
			0,00	110,00
			15,00	15,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
		67,46	0,00	123,49
			0,00	0,00
99,00			21,00	120,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
210,00			0,00	210,00
			12,00	12,00
		50,29	0,00	10,06
			12,00	12,00
330,00		19,20	0,00	333,84
			0,00	0,00
			3,00	3,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
60,00			0,00	60,00
90,00		170,36	0,00	124,07
198,00			48,00	246,00
120,00			0,00	120,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
	34,00		0,00	34,00
			0,00	0,00
			12,00	12,00
			18,00	18,00
			13,00	13,00
			12,00	12,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	275,00
			0,00	0,00
		114,02	0,00	187,80
	34,00		0,00	34,00
			6,00	6,00
		200,34	0,00	40,07
			0,00	0,00
240,00			33,00	273,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
30,00			0,00	30,00

			27,00	27,00
			9,00	9,00
			0,00	0,00
		246,44	15,00	339,29
	17,00	137,84	0,00	44,57
	17,00	148,56	0,00	46,71
		64,94	0,00	12,99
			0,00	0,00
			24,00	24,00
			0,00	0,00
			14,00	14,00
			1,00	1,00
			21,00	21,00
			21,00	21,00
			3,00	3,00
			27,00	27,00
			0,00	0,00
			11,00	11,00
			0,00	0,00
			18,00	18,00
			14,00	14,00
			11,00	11,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
		44,66	0,00	8,93
			16,00	16,00
			0,00	0,00
			2,00	2,00
			21,00	21,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			19,00	19,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			13,00	13,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			1,00	1,00
			19,00	19,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			20,00	20,00
			15,00	15,00
			0,00	0,00
			7,00	7,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			19,00	19,00
			13,00	13,00
	51,00		0,00	51,00

			0,00	0,00
		56,62	0,00	11,32
			0,00	0,00
	85,00		0,00	85,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
	119,00		0,00	119,00
	85,00		0,00	85,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
	102,00		24,00	126,00
33,00			0,00	88,00
		77,73	0,00	15,55
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			27,00	27,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
	408,00		75,00	483,00
			0,00	0,00
	102,00		0,00	102,00
		21,46	0,00	4,29
			11,00	11,00
			6,00	6,00
		19,35	0,00	3,87
		107,90	0,00	21,58
			0,00	0,00
180,00			105,00	285,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
		101,44	0,00	20,29
		31,26	0,00	6,25
	34,00		0,00	34,00
			0,00	0,00
			0,00	385,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			7,00	7,00
			0,00	0,00
	51,00	192,26	0,00	89,45
			0,00	0,00
		197,49	0,00	94,50
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			11,00	11,00

			0,00	0,00
			0,00	0,00
	34,00		0,00	34,00
			13,00	13,00
		168,53	0,00	33,71
			0,00	0,00
			1,00	1,00
		135,68	0,00	27,14
	34,00		0,00	34,00
			0,00	0,00
33,00			0,00	33,00
			10,00	10,00
		155,10	0,00	31,02
			8,00	8,00
			8,00	8,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
		88,66	0,00	17,73
	34,00	39,26	0,00	41,85
			0,00	0,00
			5,00	5,00
			14,00	14,00
			18,00	18,00
			9,00	9,00
	68,00		0,00	68,00
		69,23	0,00	13,85
			0,00	110,00
			0,00	0,00
	68,00	92,73	0,00	86,55
			0,00	0,00
			0,00	0,00
		123,68	0,00	134,74
			3,00	3,00
			0,00	0,00
	51,00	125,55	0,00	76,11
			20,00	20,00
		128,14	0,00	135,63
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			3,00	3,00
		32,08	0,00	6,42
180,00		201,78	0,00	220,36
		28,49	0,00	5,70
			12,00	12,00
			0,00	0,00
			22,00	22,00
			16,00	16,00
		310,87	0,00	392,17
90,00			0,00	90,00
120,00			0,00	120,00
			0,00	0,00
			13,00	13,00
			0,00	0,00
		38,32	0,00	7,66

			0,00	0,00
99,00			0,00	99,00
	17,00		0,00	17,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
132,00		152,97	0,00	162,59
			0,00	0,00
		257,72	0,00	51,54
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
		47,72	0,00	9,54
			0,00	0,00
			0,00	0,00
			0,00	0,00
		64,28	0,00	12,86
			0,00	0,00
	68,00		0,00	68,00
		91,08	0,00	18,22
		54,14	0,00	10,83
	34,00		0,00	34,00
	68,00		15,00	83,00
		107,40	0,00	21,48
		70,67	0,00	14,13
	102,00		0,00	102,00
<b>6091,50</b>	<b>4243,90</b>	<b>13443,32</b>	<b>3064,50</b>	<b>23678,56</b>