

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE  
DE COOEMSSANAR S.F. PASTO 2007**

**ALBA CRISTINA MOSQUERA GUERRERO  
MARIA CONSTANZA ORTIZ VILLOTA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE POSTGRADOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE  
DE COOEMSSANAR S.F. PASTO 2007**

**ALBA CRISTINA MOSQUERA GUERRERO  
MARIA CONSTANZA ORTIZ VILLOTA**

**TESIS**

**ASESOR  
Dr, CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE POSTGRADOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCIÓN	13
1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1.1 Planteamiento del problema	14
1.1.2 Formulación del problema	19
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo general	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 JUSTIFICACIÓN	20
1.4 MARCO DE REFERENCIA	21
1.4.1 Marco teórico	21
1.4.2 Marco conceptual	30
1.4.3 Marco espacial	31
1.5 METODOLOGÍA	31

1.5.1	Tipo de estudio	31
1.5.2	Método de investigación	32
1.5.3	Fuentes y técnicas de recolección de información	32
1.5.4	Tratamiento de la información	32
1.6	CRONOGRAMA	33
1.7	PRESUPUESTO	33
2.	DESARROLLO DEL PROYECTO	34
2.1	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	34
2.1.1	Misión	34
2.1.2	Visión	34
2.1.3	Valores	35
2.1.4	Socios	35
3.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	36
3.1	RESULTADOS DE ENTREVISTAS A LOS CLIENTES	36
3.2	RESULTADOS DE ENTREVISTAS A LOS FUNCIONARIOS	40
3.3	DIAGNÓSTICO	42
3.3.1	Clima organizacional	42
3.3.2	Infraestructura y señalización	44
3.3.3	Servicio	47

3.3.4 Proveedores	50
4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	52
4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	52
4.1.1 Estrategia 1. Diseñar e implementar un plan de capacitación anual	52
4.1.2 Estrategia 2. Instituir un reconocimiento al funcionario mejor evaluado por los clientes durante el mes	54
4.2 INFRAESTRUCTURA Y SEÑALIZACIÓN	57
4.2.1 Estrategia 1. Ampliar el espacio para los clientes en las instalaciones de Coemssanar S.F.	57
4.2.2 Estrategia 2. Ubicación de guías en la ruta del cliente	59
4.3 SERVICIO	63
4.3.1 Estrategia 1. Aplicación del protocolo de atención al cliente de Coemssanar S.F.	63
4.3.2 Estrategia 2. Utilización de calcomanía didáctica para posología	66
4.3.3 Estrategia 3. Socializar la responsabilidad de guiar adecuadamente al cliente en la utilización de los servicios de la farmacia	69
4.4 PROVEEDORES	70
4.4.1 Estrategia 1. Realizar actividades de promoción y prevención con el apoyo de los proveedores	70

5.	PLAN DE ACCIÓN	73
6.	CONCLUSIONES	77
7.	RECOMENDACIONES	78
	BIBLIOGRAFÍA	79
	ANEXOS	

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Resultado de la aplicación de la entrevista a los clientes de Coemssanar S.F.	38
Cuadro 2. Consolidado de entrevistas a funcionarios de Coemssanar S.F.	41

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Consolidado de peticiones quejas y reclamos de Coemssanar S.F. en el segundo semestre de 2006.	16
Figura 2. Distribución de la muestra por sexo	37
Figura 3. Distribución de la muestra por grupo etáreo	39
Figura 4. Distribución de la muestra por nivel sisben	39
Figura 5. Distribución de la muestra por zona	40
Figura 6. Actitudes de los empleados valoradas por el cliente de Coemssanar S.F.	43
Figura 7. Características del servicio valoradas por el cliente de Coemssanar S.F.	44
Figura 8. Distribución actual de Coemssanar S.F.	45
Figura 9. Características de las instalaciones requeridas por el cliente de Coemssanar S.F.	46
Figura 10. Lugar de ubicación del servicio farmacéutico preferido por el cliente	47
Figura 11. Explicaciones requeridas por el cliente de Coemssanar S.F.	48
Figura 12. Expectativas sobre la entrega de medicamentos	49
Figura 13. Aspectos del servicio que el cliente de Coemssanar S.F. mejoraría	49
Figura 14. Redistribución espacial de Coemssanar S.F.	58
Figura 15. Vista desde la sede principal de Emssanar A.R.S.	61
Figura 16. Detalle pasacalle guía 1 - Carrera 32 Calle 11ª Esquina	61
Figura 17. Vista general y detalle pendón guía 2. Carrera 32 Calle 11ª Esquina	62

Figura 18. Vista general y fachada. Pasacalle guía 3. Calle 11 No. 29 – 27 62

Figura 19. Formato para registrar posología 67

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Entrevista a los clientes de Coemssanar S.F.	80
Anexo B. Entrevista a los empleados de Coemssanar S.F.	82
Anexo C. Formato de evaluación de estrategias	84
Anexo D. Evaluación de datos de origen interno	85

## **RESUMEN**

En el ambiente competitivo las empresas que desean tener una permanencia y preferencia en el mercado, independientemente de su objeto social, deben orientarse al cliente. Por lo tanto, el servicio al cliente se convierte en el punto focal, a través del cual una empresa puede llegar a posicionarse.

El servicio farmacéutico Cooemssanar S.F. se dedica a la dispensación de medicamentos para los clientes de Emssanar A.R.S. (Administradora del Régimen Subsidiado). Su actividad es regulada por la ley 100 de 1993 y el decreto 2200 de 2005. A pesar de no ser una organización con enfoque comercial, se ha determinado que el servicio al cliente es un pilar fundamental para el reconocimiento y preferencia por parte de los clientes.

En este trabajo se presentan propuestas para el mejoramiento del servicio al cliente de Cooemssanar S.F. Pasto; las cuales están enmarcadas dentro de las teorías modernas de servicio al cliente y tienen como punto de partida las expectativas del cliente externo y las perspectivas del cliente interno.

## **ABSTRACT**

In a competitive environment, the enterprises willing to have sustainability and preference in the market, regardless of their goal, must be client orientated. Therefore, the customer service concept becomes the focus, through which a business can position itself.

The purpose of Coeemssanar S.F. pharmaceutical service, is to supply medicaments for the Emssnar A.R.S. (Benefit Regimen Administrator) customers. The 100 law of the year 1.993 and the 2200 decree of the year 2.005 regulate its activity. Despite the fact that it is not a commercial organization, it has been stated that the customer service notion must be an essential part of business ground to achieve recognition and preference from the clients' behalf.

This report presents proposals to obtain the Coeemssanar S.F. Pasto customer service improvement which are framed in the customer service theories. These proposals have as a starting point, the external client expectations, as well as the internal client perspectives.

## INTRODUCCIÓN

El elemento vital de una organización es el cliente, el es su razón de ser y de su satisfacción se deriva el posicionamiento y la consecuente preferencia por la organización. Por lo tanto para la organización Coomssanar S.F. la calidad de la atención al cliente es un punto fundamental de su diario quehacer.

El presente trabajo pretende establecer a través de un análisis de las estrategias en servicio al cliente y a partir de las expectativas del mismo, una propuesta aplicable y sencilla, para mejorar la percepción del servicio de Coomssanar S.F.

El desarrollo de este trabajo se ha estructurado de la siguiente manera: En la primera parte se esboza la problemática existente, es decir, el problema en estudio, se definen los objetivos a alcanzar, se justifica y da importancia al desarrollo de la investigación y se expresa el alcance y limitaciones del mismo.

Posteriormente se documenta un marco teórico, en el cual se encuentran los antecedentes relacionados con el problema, soportando las bases teóricas del desarrollo de la investigación y se definen términos básicos. Después se plantea la naturaleza de la investigación, se determina la muestra, la técnica e instrumentos de recolección y de procesamiento de datos y el sistema de operativización de las variables.

En la segunda parte se realiza la presentación de la empresa, seguido de un diagnóstico situacional que sienta las bases para realizar la propuesta de mejoramiento del servicio al cliente, con sus respectivas estrategias y operativización de las mismas. Finalmente se consolida en un plan de acción las actividades, metas, indicadores y recursos necesarios para la implementación de la mejora.

A partir de los resultados del estudio se plantean las conclusiones y recomendaciones.

## 1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.1.1 Planteamiento del problema.** La cooperativa Coemssanar S.F. es una unidad estratégica de negocios de Emssanar, que atiende principalmente a la población afiliada por la administradora del régimen subsidiado Emssanar ARS, a través de la dispensación de medicamentos POS autorizados previamente por la misma.

El hecho de contar con una población cautiva y con una contratación asegurada, ha permitido que Coemssanar S.F. se desarrolle buscando satisfacer desde la óptica interna, las necesidades de los clientes en cuanto a la dispensación de medicamentos, pero no se ha abordado un estudio técnico que se oriente hacia la identificación de las expectativas de éstos, a fin de adoptar la reorganización de procesos y procedimientos que así lo requieran y fortalecer las acciones que los clientes identifiquen como fortalezas de la organización y como satisfactores en la prestación del servicio.

Por lo anterior y aprovechando el momento coyuntural en el cual se encuentra la empresa, frente a la proyección de nuevas iniciativas, es vital contar con la opinión del cliente. Por tanto el estudio del nivel de satisfacción no solamente sirve como indicador del Balanced Score Card del Servicio Farmacéutico, sino que se constituye en una herramienta valiosa para la proyección de esta unidad de servicio de Emssanar.

En cierta forma el cliente de Coemssanar S.F. no tiene otras alternativas para la consecución de sus medicamentos como en un mercado típico, así mismo no es el producto de una estrategia de marketing, ni debe someterse al dilema que presenta una competencia de mercado. Sin embargo esta situación no justifica desatención en el desarrollo de tácticas de mercadeo o de servicio al cliente, porque en última instancia de la satisfacción del cliente y de su percepción, depende la permanencia y preferencia de la organización.

El servicio ofrecido por Coemssanar S.F. posee diversos elementos indispensables que independiente y colectivamente influyen de manera directa en la satisfacción del cliente, convirtiendo el servicio en una responsabilidad de todas

las personas y procesos que conforman la organización. Por consiguiente la atención al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o efectúan para satisfacerlos.

Debido a esto, en los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio, por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, consagrando la excelencia como el norte de cualquier acción emprendedora.

A pesar de los esfuerzos adelantados por la organización en pro de identificar las debilidades en el servicio a sus clientes a fin de mejorarlo, el número de peticiones, quejas y reclamos en el segundo semestre ha aumentado en un 10% con respecto al primero.

Haciendo una serie de visitas informales en diferentes horarios sin previo aviso, a las instalaciones de Coemssanar S.F. se observó que alrededor de las 10:00 a.m. y 3:00 p.m. se presenta aglomeración de afiliados para la dispensación de medicamentos, frente a lo cual no se ha adoptado una metodología que solucione efectivamente esta situación, para evitar el descontento y permanentes críticas por parte de los clientes.

### **Peticiones, Quejas y Reclamos**

A continuación se puede observar un análisis cuantitativo de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, presentadas durante el segundo semestre de 2006; teniendo en cuenta que el cliente del régimen subsidiado del municipio de Pasto, por su condición sociocultural generalmente presenta un comportamiento introvertido y por tanto es renuente a expresar sus inconformidades

#### **PETICIONES**

<b>Medio/Ubicación</b>	<b>Número</b>	<b>Solicitud</b>
Mostrador	1	Entregar medicamentos No Pos mediante contrarreferencia.

### QUEJAS

Mostrador	Número	Motivos
Mostrador	3	Falta de disponibilidad de medicamento
Mostrador	2	Inadecuada atención al no guardar confidencialidad de diagnostico.
Teléfono	3	No disponibilidad de medicamentos.
Personal	1	No disponibilidad de medicamentos.

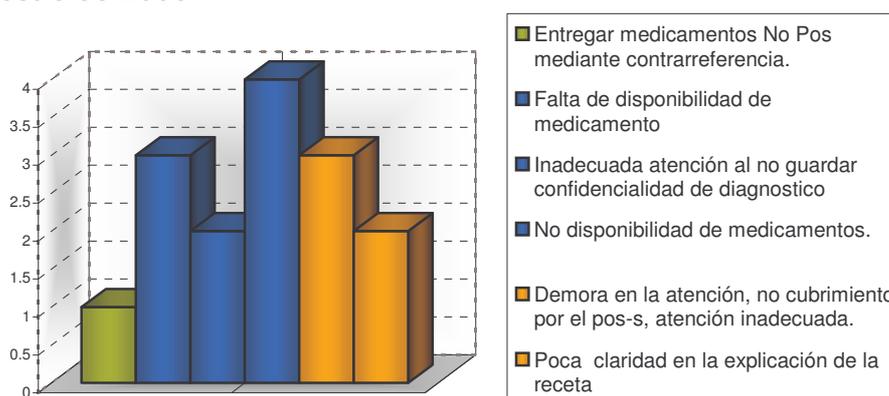
### BUZON DEL CLIENTE

Mostrador	Número	Motivo
Mostrador	3	Demora en la atención, no cubrimiento por el POS-S, atención inadecuada.
Mostrador	2	Poca claridad en la explicación de la receta

Como se puede observar en la Figura 1 el motivo más frecuente de quejas radica en la falta de disponibilidad de medicamentos, la cual se ha manifestado tanto personalmente como a través del buzón de quejas y sugerencias.

Otra situación que incomoda a los clientes es la falta de discreción al momento de dispensar medicamentos que corresponden a patologías de alto costo como cáncer o VIH.

Figura 1. Consolidado de Peticiones Quejas y Reclamos de Coemssanar S.F. en el II semestre de 2006



Fuente: Resultados Comité Técnico Coemssanar S.F. segundo semestre 2006

Otra manera de identificar los ruidos en el proceso de atención al cliente, es evaluando el cumplimiento de los indicadores de gestión, que para el proceso en estudio son:

Nombre del Indicador:	<b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b>	
Objetivo:	Escuchar la voz del cliente a través de una encuesta	
Formula:	Ponderado según encuesta	
Definición de la Medición:	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes tanto institucionales como de los clientes particulares, en ventas al por mayor y al por menor de acuerdo a la propuesta de valor definida por la organización	
<b>METAS</b>		
<b>AÑO</b>	<b>I SEMESTRE</b>	<b>II SEMESTRE</b>
2006	75%	75%
<b>RESULTADOS</b>		
<b>AÑO</b>	<b>I SEMESTRE</b>	<b>II SEMESTRE</b>
2006	74.3%	74.3%

Cabe resaltar que la meta propuesta para el 2006 es relativamente baja, debido a que el nivel de competitividad actual requiere ponderados por encima del 85% de satisfacción, aún más en el sector salud donde la voz del cliente es el garante para la permanencia en el sistema.

Nombre del Indicador:	<b>OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA</b>			
Objetivo:	Identificar el número de fórmulas que se entregan completas de tal manera que el tiempo de respuesta en la dispensación se combine con la oportunidad en términos del cumplimiento de la demanda al 100%.			
Formula:	Numero de formulas entregadas completas / Total de fórmulas requeridas X 100			
Definición de la Medición:	Mide la entrega oportuna de medicamentos en la farmacia, teniendo como estándar el hecho de que oportunidad en la entrega para el caso del Servicio Farmacéutico implica que al momento de la demanda se entregue la fórmula completa.			
<b>METAS</b>				
<b>AÑO</b>	<b>I TRIMESTRE</b>	<b>II TRIMESTRE</b>	<b>III TRIMESTRE</b>	<b>META ANUAL</b>
2006	92%	92%	92%	92%
<b>RESULTADOS</b>				
<b>AÑO</b>	<b>I TRIMESTRE</b>	<b>II TRIMESTRE</b>	<b>III TRIMESTRE</b>	<b>ANUAL</b>
2006		93.3%	95.2%	94%

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

El objetivo general de la Encuesta de Satisfacción de 2006 fue determinar el nivel de satisfacción de los clientes que han utilizado los servicios en los municipios en los cuales se ha contratado a Coemssanar S.F. para la entrega de medicamentos.

### Necesidades de Información

1. Atributos:
  - Identificar los atributos del servicio farmacéutico.
  - Conocer la valoración de dichos atributos identificados.
2. Servicio:
  - Identificar el grado de cumplimiento de las expectativas del cliente frente al servicio ofrecido.
  - Identificar el grado de disponibilidad del servicio.

*Características:* disponibilidad, calidad, presentación, imagen, cumplimiento de expectativas

3. Ventas:
  - Calidad de la información recibida.
  - Condiciones del sitio de prestación del servicio.
  - Identificación del grado de cultura de servicio percibido por el cliente.

*Características:* comunicación verbal, sitio del servicio, calidez del personal, información

4. Servicio Post-Venta:
  - Conocer si se identifican servicios adicionales.
  - Valoración de los servicios adicionales.
  - Nivel de satisfacción frente a las peticiones, quejas o reclamos.

*Características:* contacto permanente, manejo de PQRS

5. Ubicación:
  - Identificar la facilidad para obtener los servicios y la valoración frente a la ubicación de cada punto de venta del Servicio Farmacéutico.

*Características:* ubicación, señalización, acceso, seguridad y comodidad, consideración para clientes especiales

6. Tiempo de Respuesta:
- Nivel de oportunidad percibido por el cliente.
  - Valoración de los horarios de atención.

*Características:* horarios de atención, velocidad en prestación del servicio.

#### Resultados Encuesta de Clientes – Coemssanar S.F.

SERVICIO FARMACEUTICO	INDICE TOTAL	CARACTERÍSTICAS				
		SERVICIO	VENTA	POST - VENTA	TIEMPO DE RTA	UBICACIÓN
PASTO	74.3%	74.9%	78.6%	70.5%	76.2%	71.6%

Teniendo en cuenta los indicadores anteriores y los resultados que arrojan la encuesta de satisfacción de 2006 de los clientes de Coemssanar S.F., se concluye que los clientes del Servicio Farmacéutico no presentan niveles adecuados de satisfacción (74.3%), considerando que se evaluaron atributos como: servicio, venta, postventa, tiempo de respuesta y ubicación; de los cuales post-venta, ubicación y servicio obtuvieron índices por debajo del promedio 70.5, 71.6 y 74% respectivamente. Por el contrario las variables venta y tiempo de respuesta se destacaron con el 78.6 y 76.2%.

**1.1.2 Formulación del problema.** ¿Qué estrategias de deben aplicar para mejorar el servicio al cliente de Coemssanar S.F.?

## 1.2 OBJETIVOS

**1.2.1 Objetivo general.** Elaborar una propuesta para mejorar el servicio al cliente de Coemssanar S.F.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Estudiar las expectativas del cliente de Coemssanar S.F.
- Determinar aspectos que están incidiendo negativamente en el servicio al cliente de Coemssanar S.F.
- Conocer de que manera los empleados de Coemssanar S.F. afectan el servicio al cliente.

- Plantear la operativización de las estrategias para mejorar el servicio al cliente.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

Existe una oportunidad ineludible que presenta nuestro mercado para la adopción de estrategias de diferenciación, basadas en la excelencia del servicio, a partir de las necesidades y expectativas del cliente.

Según el estudio de satisfacción realizado por Coemssanar S.F. en el año 2006 los clientes presentaron una percepción baja del 74.6%; resultados que dieron origen a una pregunta básica, ¿qué es lo que los clientes esperan del servicio farmacéutico y cuales son los elementos de satisfacción?.

Los resultados de las encuestas realizadas en años anteriores evaluaron aspectos relacionados con lo que teóricamente es un buen servicio, tales como el manejo de tiempo, las instalaciones, la efectividad del servicio, etc; sin considerar como punto de partida para el mejoramiento y diseño del servicio, las expectativas de los clientes; todos esos aspectos tangibles e intangibles que pueden estructurar su percepción sobre el servicio.

Descubriendo estos aspectos se puede plantear una propuesta aplicable muy cercana a la satisfacción del cliente, sustentada en las teorías existentes sobre servicio al cliente, pero basada en las expectativas del mismo.

¿Por qué es necesaria la excelencia en el servicio?

- El 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan, simplemente se van y nunca vuelven.
- Los clientes muy satisfechos, transmiten su satisfacción a 3 o menos personas.
- Los clientes insatisfechos, transmiten su insatisfacción a 9 o más personas, porque siempre una mala experiencia será un buen motivo de conversación.
- El cliente tiene un valor de por vida, que es todo lo que el cliente puede consumir de lo que nosotros ofrecemos durante toda su vida. Perder una venta es insignificante comparado con perder un cliente.

## 1.4 MARCO DE REFERENCIA

### 1.4.1 Marco teórico

#### – *SERVICIO AL CLIENTE*

Para conceptualizar la expresión "servicio al cliente", es necesario analizar aisladamente los términos "Servicio" y "Cliente", con el fin de familiarizarse con el objeto de estudio y asumir una posición teórica básica.

Dentro del punto de vista del ciclo comercial, un mismo individuo suele catalogarse en diferentes categorías, que van desde el pertenecer al "público objetivo" de la empresa o institución, pasando por ser "cliente potencial", luego "comprador eventual" y hasta llegar a ser "cliente habitual" o "usuario". Los entes clasificados como "público objetivo" no se interesan de forma particular por el servicio o producto, que ofrece la empresa. El "cliente potencial" sí se interesa, pero todavía no decide comprar o acudir al servicio, el "comprador eventual" ya se ha decidido y el "cliente habitual" o "usuario" incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio.

La palabra "Cliente" para el análisis, será utilizada para abarcar al individuo o empresa a través de toda esa secuencia, desde la etapa de estar en perspectiva a la de ser cliente habitual.

El "Servicio" según Malcolm Peel; a quien se referencia por la claridad de su idea, puede ser descifrado como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"<sup>1</sup>.

Reuniendo y analizando estos términos se encontraron algunas definiciones de "servicio al cliente"; entre ellas, Harovitz (1997) define el servicio como "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo"<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> PEEL, Malcolm. El servicio al cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia. Barcelona: Deusto DL, 1990.

<sup>2</sup> HAROVITZ, J. La Calidad del servicio: A la conquista del cliente. Madrid: McGraw Hill, 1997. p 3.

Fischer y Navarro aportan que los servicios son "Un tipo de bien económico, que constituye lo que se denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios"<sup>3</sup>.

Según el autor Ernesto Solarte<sup>4</sup>, las siguientes premisas encierran el sentido del servicio al cliente:

- Lograr que un cliente regrese (fidelidad)
- Entregar al cliente más de lo que espera
- Hacer que los clientes sientan la diferencia
- Darle al cliente la importancia que merece
- Personalizar la atención, tratar a cada cliente como si fuera el único
- Es la percepción del cliente
- La ruta hacia el éxito de un negocio

Sin embargo la inclusión y la práctica de este concepto en las empresas solo se llega a observar en los 90's, porque anteriormente los negocios se orientaban hacia factores como precio, publicidad, calidad, etc. Esto sin desmeritar la importancia de éstas variables en la búsqueda de la excelencia. Pero realmente lograr focalizar los esfuerzos en el servicio excelente puede convertirse en una ventaja competitiva.

Otra definición a la cual se apunta como base por su claridad y simpleza y porque se acomoda estrechamente a una entidad de servicio, es la del autor Christopher H. Lovelock, quien rescata: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"<sup>5</sup>

El autor Karl Albrecht<sup>6</sup> en su libro *The only thing that matters*, responde de una manera muy válida la pregunta ¿En qué consiste la excelencia en el servicio?; La excelencia consiste en conocer, satisfacer y sorprender a los clientes; solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada.

---

<sup>3</sup> FISHER L Y NAVARRO V. Introducción a la investigación de Mercado, Mexico: McGraw Hill, 1994. p.185.

<sup>4</sup> SOLARTE, Ernesto. Como orientar su empresa hacia el servicio al cliente, Bogotá, 1998.

<sup>5</sup> LOVELOCK, Christopher H. Product Plus, New York: McGraw Hill, 1994.

<sup>6</sup> KARL, Albrecht. La Revolución del Servicio. Primera Edición. 3R Editores. Bogotá 1997. p. 36

## - *ELEMENTOS DE SATISFACCION*

El éxito del servicio depende de su orientación al mercado y al cliente, del proceso de planeación y ejecución y de una fuerte comunicación tanto a nivel interno como externo. Para ello se deben tener en cuenta los siguientes elementos de satisfacción, según Wellington<sup>7</sup>:

1. Producto: disponibilidad, calidad, imagen, presentación, valor y cumplimiento de expectativas.
2. Ventas: marketing, merchandising, y comunicación verbal, entorno emocionalmente cómodo; personal atento y confiable.
3. Post-venta: manejo de quejas y reclamos y el interés sostenido sobre el cliente.
4. Ubicación: accesibilidad, señalización, concordancia con la imagen corporativa, seguridad, comodidad, funcionalidad y consideración con las necesidades especiales (rampas de acceso, sillas, etc.).
5. Tiempo: lo referente a las horas comerciales, disponibilidad de productos en tiempo adecuado, velocidad, sincronía y organización de los procesos.
6. Cultura: se refiere a los aspectos conductuales, éticos, relaciones internas y externas, así como la calidad de la experiencia de compra.

## - *DISEÑO DEL SERVICIO*

Solarte<sup>8</sup> afirma: diseñar el servicio implica plasmar en un documento "Manual del Servicio" la metodología, los comportamientos a seguir para prestar el servicio que se desea. En otras palabras las conductas que deben asumirse en caso de.

Debido a que los servicios implican interacción entre empleados y clientes, es fundamental que el proceso de desarrollo de un servicio involucre a las partes. Para el diseño de un servicio se debe ser objetivo, preciso, atenerse a los hechos y ser metódico; teniendo en cuenta las expectativas del cliente, todos los elementos que intervienen, contemplar las dificultades que pueden presentarse durante la atención y finalmente evaluar de manera práctica que tan eficiente y adecuado resulta el servicio.

Existen muchos tipos de clientes que visitan una organización, por ejemplo, están aquellos que pueden esperar más de lo estimado y no tienen problema con la demora, o quienes no tienen el conocimiento suficiente sobre el producto y no

---

<sup>7</sup> WELLINGTON, P. Como brindar un servicio integral al cliente. Kaizen. Caracas: McGraw Hill . 1997.

<sup>8</sup> SOLARTE, Op. Cit.,123.

reparan en él. Sin embargo existen clientes mucho más complicados que pueden llegar a generar muchas dificultades; pero es este tipo de cliente al que debemos prestar mucha atención y brindarle los medios necesarios para que expresen sus inconformidades.

Es muy importante que todos los empleados, especialmente quienes tienen contacto directo con el cliente, estén en capacidad de resolver asertivamente una queja ya sea por falta de información, por equivocación del vendedor, malos entendidos, en fin. En cualquiera de los casos se debe escuchar atenta y pacientemente el reclamo, interpretar exactamente la situación de descontento, presentar las disculpas a que haya lugar e inmediatamente darle curso a la solución, pero de manera ágil. De tal forma que quien haya presentado la queja se sienta satisfecho con el proceso de resarcimiento y no dude en volver a demandar el servicio o producto.

La posibilidad de que un negocio pueda llegar a varios segmentos del mercado presupone diversidad de clientes, por lo cual se utiliza una herramienta de estudio llamada "MATRIZ DEL SERVICIO" a través de la cual se diseña el servicio de una manera clara y ordenada, analizando variables como:

- Mercados cautivos / a penetrar
- Clientes actuales / potenciales
- Necesidades expresadas / no expresadas
- Cadena del servicio
- Ruta del cliente
- Condiciones del personal
- Tecnología
- Valor agregado
- Tratamiento de quejas

#### – *CONSTRUCCION DEL SERVICIO*

Wellington<sup>9</sup> señala que el camino para construir el servicio tiene los siguientes pasos:

1. Investigación y discusión a alto nivel.
2. Identificación de los clientes.
3. Investigación de necesidades y expectativas de los clientes en los elementos de satisfacción.

---

<sup>9</sup> WELLINGTON, Op. Cit.

4. Auditoria interna para determinar el nivel existente de orientación al servicio al cliente.
5. Disminución entre la brecha de actitudes y la práctica del servicio a nivel cuantitativo y cualitativo.
6. Asignación de responsabilidades y roles de liderazgo.
7. Aplicación de acciones correctivas en toda la línea gerencial y la organización.
8. Declaración escrita de cultura y misión formal.
9. Compromiso con indicadores y estándares de desempeño
10. Retroalimentación
11. Designar roles modelos de defensa del servicio al cliente
12. Capacitación
13. Refuerzo permanente.

#### – *CULTURA DE SERVICIO*

Solarte<sup>10</sup>, respecto a la cultura del servicio aporta que en todas y cada una de las organizaciones existen lineamientos particulares sobre como hacer las cosas e incluso creencias, actitudes, comportamientos que caracterizan y la diferencian de sus competidores.

La alta gerencia tiene una gran responsabilidad en la medida en que debe fomentar dentro de la cultura organizacional actitudes como:

- Respeto al ser humano y a las opiniones
- Reconocimiento ante la labor bien hecha
- Trabajo en equipo
- Superación permanente
- Honestidad
- Puntualidad

Los valores que la empresa cultive en sus empleados dependen directamente del quehacer de la misma; por ejemplo es de vital importancia que en una entidad financiera un cajero sea testimonio de honestidad y transparencia, así como en una empresa de transportes debe promover la puntualidad y seguridad a sus clientes.

Toda empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente; identificando las necesidades de capacitación, personales y emocionales de sus colaboradores, ya que son ellos la ventana de la empresa

---

<sup>10</sup> SOLARTE, Op. cit., p 49.

frente al mercado. Para esto es importante trabajar para lograr un clima organizacional favorable, donde prevalezcan las relaciones humanas cordiales, el trabajo en equipo, un ambiente de confianza y motivación que logre satisfacer personal y laboralmente a quienes hacen parte de la organización.

Para una empresa independientemente de su actividad es muy importante definir claramente el segmento del mercado al cual se dirige. Esto implica un detallado estudio de los clientes que conforman el nicho, es decir, conocer sus características demográficas, sociales, económicas, etc. Partiendo del análisis de estas variables ya es posible plantear una estrategia enfocada a satisfacer sus necesidades.

Se debe ser muy cuidadoso con todos los detalles que implican el servicio que ofrecemos a los clientes, puesto que la experiencia con cada uno de ellos (momentos de verdad) forman una opinión positiva o negativa de la empresa.

Cuando se atiende a un cliente se deben poner en práctica todas las normas de buena educación, se debe sonreír con frecuencia y mantener la calma sobretodo con los clientes que se exasperan con facilidad. Sin embargo no es fácil lograr que quienes interactúan directamente con el cliente, pongan en práctica las actitudes anteriores. Para eso es necesario que se lleve a cabo una rigurosa selección del personal y se promueva un plan de capacitación con la respectiva retroalimentación, ya que los objetivos de este proceso se logran de manera progresiva y su efectividad depende del compromiso de los clientes internos.

La cultura del servicio apunta a generar una ventaja competitiva que contribuya a la permanencia de una organización en el mercado y al reconocimiento y preferencia de los clientes frente a los competidores del sector.

#### – *ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE*

Una de las estrategias utilizadas para mejorar el servicio al cliente es la de Kaizen. Wellington<sup>11</sup> redacta que el Kaizen se traduce en mejoramiento: Kai, que significa cambio y Zen que significa bueno. Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual.

---

<sup>11</sup> WELLINGTON, P. Op. cit.

Imai define el Kaizen como: “El mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología”<sup>12</sup>.

Las características más importantes que deben tener la atención al cliente, según Desatnick<sup>13</sup> son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible y no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir con rapidez.

La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

Una vez definida la estrategia de servicio, es muy importante que se haga conocer a todos y cada uno de los integrantes de la organización, con el fin de lograr un compromiso efectivo desde sus lugares de trabajo para el cumplimiento de los objetivos planteados en ella.

La mejor forma de prestar un servicio de calidad es partiendo de las necesidades expresadas por el cliente. Esto se logra a partir de encuestas personales o telefónicas, buzones, investigaciones de mercado y observación directa; herramientas que deben formularse adecuadamente de tal forma que agreguen valor al servicio y no lo entorpezcan.

---

<sup>12</sup> IMAI, Masaaki. Kaizen: The key to Japan`s competitive success. Citado por WELLINGTON, P. Como brindar un servicio integral al cliente. Kaizen. Caracas: McGraw Hill, 1997.

<sup>13</sup> DESATRICK, R. Como conservar su clientela: El secreto del servicio. Caracas: Legis IESA, 1990. p.99

Lo importante de la aplicación de estos instrumentos es el análisis y retroalimentación que se logre, porque de nada sirve identificar debilidades en el proceso de atención al cliente si no se toman los correctivos oportunamente y de la mejor forma. Es decir se debe una debilidad para convertirla en una carta importante a nuestro favor y que probablemente conjugada con otras mejoras puedan convertirse en la ventaja competitiva.

La gran mayoría de empresas tienen bien establecidos los procedimientos y estrategias de marketing, pero muchas veces descuidan a los vendedores que son quienes tienen el contacto con el cliente y por ende la responsabilidad de captar clientes y realizar ventas efectivas.

Por tal razón se debe evaluar permanentemente al cliente interno en cuanto a su conocimiento sobre la empresa, el producto, servicio, calidad en la atención, habilidad para trabajar en equipo. Esta evaluación es la base para la proyección del plan de capacitación empresarial.

Para que una organización promueva el mejoramiento continuo, debe darse un ambiente de amplia participación, es decir, que tanto los clientes internos y externos sientan la suficiente confianza para expresar su concepto sobre el servicio, si hay lugar a sugerencias que no teman en darla a conocer. La mejor forma de mejorar es conociendo las debilidades y aprendiendo a superarlas.

#### – CALIDAD DEL SERVICIO

Druker<sup>14</sup>, Observó que "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

**Fiabilidad:** es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

---

<sup>14</sup> DRUKER, P. El Ejecutivo Eficaz. Buenos Aires: Editorial Sudamerica, 1990. p. 41.

**Seguridad:** es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.

**Capacidad de Respuesta:** se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente.

**Empatía:** significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad. Requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo sus características y necesidades personales.

**Intangibilidad:** el servicio a pesar de ser intangible incide en gran medida en las decisiones del cliente.

– *MANDATOS QUE REGULAN LA ACTIVIDAD DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO COOEMSSANAR S.F.*

Ley 100 de 1993 que regula el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Acuerdo 228 el cual reglamenta el listado de medicamentos incluidos en el POS para régimen subsidiado.

Decreto 2200 de 2005, regula las actividades y/o procesos propios del servicio farmacéutico.

FOSYGA: Fondo de Solidaridad y Garantía que reglamenta el precio de los medicamentos, garantizando unos precios regulados por el estado y que son reconocidos a las empresas que hacen parte del sistema general de seguridad social en salud.

**1.4.2 Marco conceptual.** Para facilitar la comprensión del tema en estudio a continuación se definen conceptos relevantes relacionados con la investigación.

**BSC (Balanced Score Card):** es un modelo de gestión que describe, mide y administra la estrategia empresarial, a través de mapas estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas.

**Calidad:** es el nivel de excelencia que la empresa ha logrado alcanzar para satisfacer a sus clientes. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.

**Cliente:** es el que exige de la empresa u organización los bienes y servicios que esta ofrece, además es el que por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

**Empresa de Servicio:** es toda empresa que se caracteriza por la prestación de sus servicios a la comunidad.

**Estandarización:** es una de las tres bases de las actividades Kaizen y significa la documentación de la mejor forma de realizar el trabajo.

**Estrategia:** líneas maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

**Kaizen:** significa mejoramiento continuo. La palabra implica mejoramiento que involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño.

**Logística:** concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final. El objetivo final de la logística es disminuir los niveles de inventario y de optimizar el funcionamiento de toda la cadena de distribución.

**Merchandising:** conjunto de estudios y técnicas de aplicación llevados a la práctica de forma conjunta o separada por distribuidores y fabricantes, con objeto de aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a los productos, mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías.

**Posicionamiento del servicio:** se refiere a las estrategias y tácticas de comunicación destinadas a crear y mantener en un lugar de preferencia en la mente del consumidor de un servicio. Esto es, poner al servicio en una posición relevante ante las decisiones del comprador.

**Satisfacción:** Razón o modo con que se sosiega; responder enteramente a una expectativa o necesidad.

**Servicio:** cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

**Cliente:** persona que usa o requiere de los servicios. Cliente de los servicios de una empresa u organización. Pueden ser internos o externos.

**1.4.3 Marco espacial.** El presente trabajo estudia la calidad del servicio al cliente de Coemssanar S.F., con sede en la Calle 11 No. 29 – 27, barrio La Aurora del municipio de Pasto. El estudio se llevó a cabo durante los meses de diciembre de 2005 , enero y febrero de 2006

## **1.5. METODOLOGÍA**

**1.5.1 Tipo de estudio.** El presente estudio es en primera instancia de tipo exploratorio, porque se formula un problema para posibilitar la propuesta de unas estrategias de mejoramiento del servicio al cliente. A su vez es un estudio cualitativo porque traspasa el nivel de diagnóstico y aunque toma referencias cuantitativas, son los indicios cualitativos los que determinan la pertinencia de un mejoramiento en el servicio. Es también un estudio explicativo porque busca determinar causas y consecuencias que afectan el servicio al cliente de Coemssanar S.F.

**1.5.2 Método de investigación.** Utilizaremos el método deductivo porque se plantean estrategias universalmente aceptadas al caso particular del servicio de Coemssanar S.F.; e inductivo porque a partir de las conclusiones tomadas de una muestra representativa, se proponen soluciones para el público en general.

**1.5.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información.** La información secundaria se obtuvo de una entrevista estructurada a 67 clientes de Coemssanar S.F. (Ver anexo 1); donde se les dió la posibilidad de expresar abiertamente sus expectativas y necesidades.

Como técnica de recolección de datos se utilizó la entrevista por dos razones básicas: la primera razón es porque el cliente de Coemssanar S.F. está categorizado en un nivel sociocultural muy bajo, con un alto grado de analfabetismo; y la segunda es porque la entrevista como herramienta de investigación, es menos propensa a inducir respuestas en los entrevistados. La intención es conducir la entrevista a obtener una información sobre los elementos satisfactorios del servicio al cliente.

De la misma manera a los funcionarios de Coemssanar S.F. se les realizó una entrevista estructurada, con el fin de identificar las inquietudes de cada una de las personas que están vinculadas directamente con la realidad del servicio.

**1.5.4 Tratamiento de la información.** En la presente investigación los datos obtenidos de los clientes y de los empleados, se analizaron y representaron mediante cuadros estadísticos y gráficos de barras.

## 1.6 CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	SEMANAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Documentación	■	■	■							
Diseño del proyecto			■	■						
Observación directa					■					
Entrevistas y charlas con empleados					■					
Entrevistas a clientes					■	■				
Tabulación							■			
Análisis de resultados								■	■	
Elaboración propuesta										■

## 1.7 PRESUPUESTO

ACTIVIDADES	VALOR									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Documentación										
Diseño del proyecto		\$433.700								
Observación directa										
Entrevistas y charlas con empleados										
Entrevistas a clientes					\$50.000					
Tabulación										
Análisis de resultados										
Elaboración propuesta										\$90.000
<b>TOTAL</b>										<b>\$573.700</b>

## 2. DESARROLLO DEL PROYECTO

### 2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Cooemssanar S.F., es una de las Unidades Estratégicas de Negocios, de Emssanar, dedicada a la compra, venta, distribución y suministro de productos farmacéuticos, cosméticos, de uso personal, insumos odontológicos, medicamentos e insumos medico-hospitalarios en Nariño.

Cuenta con un depósito principal ubicado en la ciudad de Pasto y droguerías en La Cruz, Túquerres, Ipiales, Tumaco y Pasto.

De acuerdo con la normatividad vigente (Decreto 2200 de 2.005), que reglamenta las actividades, objetivos, funciones, requisitos, recurso humano, grado de complejidad, sistema de gestión de calidad de los servicios farmacéuticos; Cooemssanar S.F., a partir del año 2.001, ha orientado su que hacer a:

- Promover y propiciar estilos de vida saludables.
- Prevenir factores de riesgo derivados del uso inadecuado de medicamentos y dispositivos médicos, promoviendo su uso adecuado.
- Ofrecer atención farmacéutica a los pacientes y realizar con el equipo de salud, todas las intervenciones relacionadas con los medicamentos y dispositivos médicos necesarias para el cumplimiento de su finalidad.

**2.1.1 Misión.** Somos una empresa dedicada a la comercialización de medicamentos e insumos medico-hospitalarios, productos cosméticos y de uso personal, en el sur occidente colombiano, garantizando su calidad, con responsabilidad, actitud de servicio y liderazgo, mediante un talento humano calificado y acreditado, generando confianza en nuestros clientes

**2.1.2 Visión.** En el 2007 ser la organización comunitaria más exitosa y reconocida del país.

### 2.1.3 Valores

- Solidaridad: actitud individual y de trabajo en equipo; apoyo y respeto mutuo, en búsqueda del bienestar común del cliente externo e interno de la organización, desde una perspectiva del mutualismo y la economía solidaria.
- Responsabilidad: actitud individual y de trabajo en equipo; apoyo y respeto mutuo.
- Liderazgo: autodisciplina representada en el orden, compromiso y el equilibrio.
- Actitud de servicio
- Competencia

**2.1.4 Socios.** Los socios de la unidad estratégica de negocios son empleados de la ARS que conforman la cooperativa Coemssanar S.F., el Fondo de Empleados de Emssanar, la Corporación de Amigos Emssanar, la Fundación Emssanar, Asociación Mutual Semillas del Mar, Asociación Mutual de Asociados de Emssanar ARS, Asociación Económica Agropecuaria, Cooperativa Agropecuaria Planeta y la Asociación Mutual Los Fundadores.

Actualmente cuenta con 97 asociados, los cuales a través de un aporte inicial y de aportes mensuales, conformaron parte del capital inicial y de mantenimiento de esta Unidad de Negocio.

### 3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1 RESULTADOS DE ENTREVISTAS A LOS CLIENTES

##### *DISEÑO MUESTRAL*

Se trabajó con una población finita que corresponde al número de afiliados del municipio de Pasto atendidos en el mostrador de Coomssanar S.F. de Pasto, según información que reposa en la base de datos de la misma Unidad a corte de Diciembre de 2006.

Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \times K^2 \times p \times q}{e^2 \cdot (N - 1) + K^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Población
- K<sup>2</sup> = 1,64 Constante que equivale a un nivel de confianza del 90%
- e<sup>2</sup> = 0,1 Error admitido en la investigación
- p = 0,50 Probabilidad a favor
- q = 0,50 Probabilidad en contra

Al desarrollar la fórmula se obtiene que:

$$n = \frac{7.262 \times (1,64)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,1)^2 \times (7.262 - 1) + (1,64)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 66.6 \approx 67$$

Haciendo el reemplazo de los valores en la ecuación se obtiene una muestra de 67 personas, las cuales aleatoriamente se entrevistaron en el momento previo a recibir atención en la farmacia.

Los entrevistados cumplieron con las siguientes condiciones:

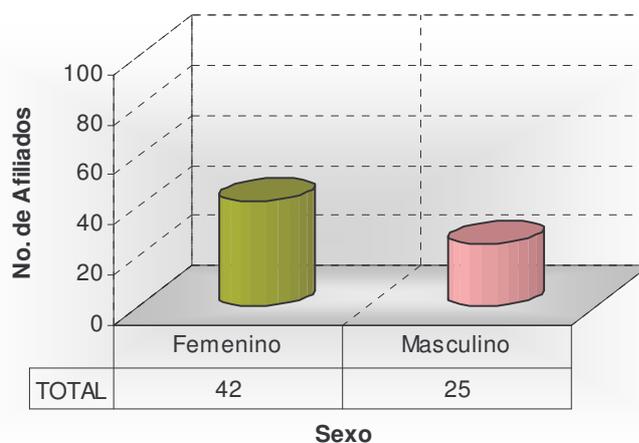
- Ser afiliado de Emssanar A.R.S. o acudiente del mismo, indiferentemente del nivel Sisben al que pertenezca.
- Ser mayor de 15 años, sin discriminación de género.

En la siguiente página se pueden visualizar de manera consolidada los resultados de las entrevistas aplicadas a la muestra.

### CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN ENTREVISTADA

Como se observa en la Figura 2 el 67% corresponde a población femenina y solo el 37% al género masculino; lo cual resulta proporcional a la distribución por género de la población total.

Figura 2. Distribución de la muestra por sexo



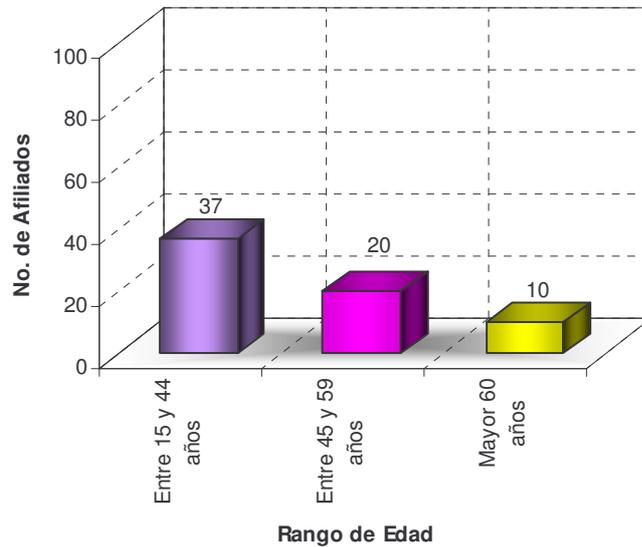
Fuente: esta investigación

**Cuadro 1. Resultado de la aplicación de la entrevista a los clientes de Coeomssanar S.F.**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS						
		Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual		
1	¿Cada cuánto tiempo visita usted la farmacia?	3	3	38	17	6		
	¿A qué hora lo hace usualmente?	8 - 10 am 10	10 - 12 am 27	2 - 4 pm 8	4 - 6 pm 10	Indiferente 12		
2	¿Cuándo asiste al servicio farmacéutico qué es lo más importante para Usted?	Orientación 17	Rapidéz 18	Amabilidad 27	Comodidad 5	Otra 0		
		Dosis 40	Beneficios 18	Contraindicaciones 9	Otra 0			
4	¿Qué aspecto del servicio mejoraría de la farmacia?	Atención 10	Rapidéz 25	Trámites 13	Instalaciones 9	Horario 3	Ubicación 5	Otro 2
		Amplio 30	Con sillas 29	Iluminado 0	Ventilado 2	Señalizado 5	Otro 1	
6	¿Cómo le gustaría que lo atiendan los empleados de la farmacia?	Amabilidad 43	Confianza 13	Discreción 2	Técnicamente 0	Personalizado 8	Otro 1	
		Más temprano 11	Hasta más tarde 9	Jornada continua 46	Otro 1			
8	¿En cuánto tiempo espera ser atendido?	Rápido 31	Normal 35	Lento 1				
		Cerca de la ARS 24	Cerca de la IPS 31	Sector central 12	Otro 0			
10	¿Qué espera de los medicamentos que le dispensan?	Receta completa y exacta 42	Bien empacado 9	Efectivos 16	Otro 0			
		¿Usted ha presentado alguna queja sobre el servicio? Si o No Por qué	SÍ 1	No 66				

CARACTERISTICAS DE LA POBLACION TOTAL ENTREVISTADOS: 67 AFILIADOS	SEXO							
	F		M					
	42	62.69	25	37.31				
	NIVEL							
	1		2		3		N	
	36	53.73	24	35.82	2	2.99	5	7.46
	ZONA							
	U		R					
	45	67.16	22	32.84				
	GRUPO ETAREO							
Entre 15 y 44 años				Entre 45 y 59 años		Mayor 60 años		
37	55.22	20	29.85	10	14.93			

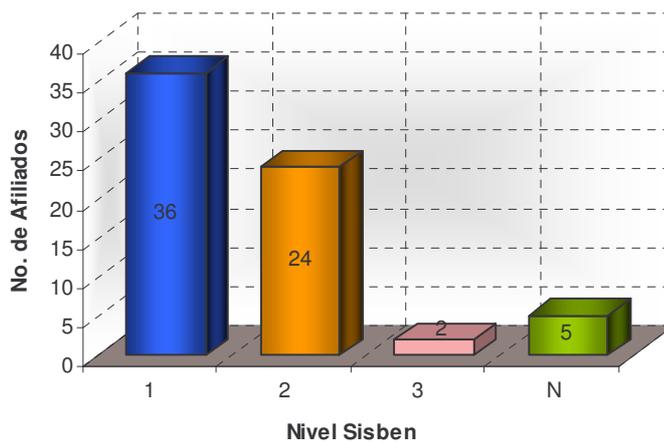
Figura 3. Distribución de la muestra por grupo etáreo



Fuente: esta investigación

La Figura 3 revela que el 55% de la muestra se ubica en el rango de 15 a 44 años de edad, lo que evidencia una demanda representativa de población joven, quedando el 30% y 15% para el grupo de adultos y mayores de 60 años.

Figura 4. Distribución de la muestra por nivel sisben

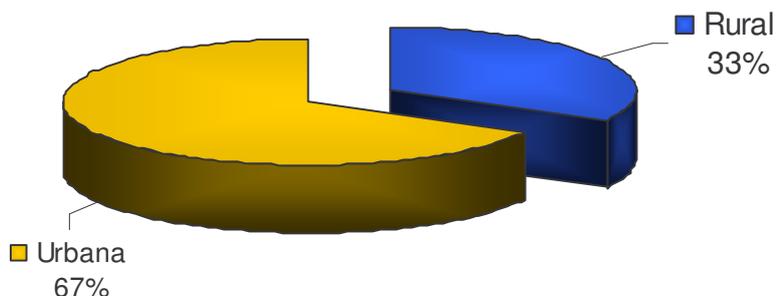


Fuente: esta investigación

Como se observa en la Figura 4 la mayor cantidad de clientes de Coemssanar S.F. corresponden a afiliados de la ARS de Nivel Sisben 1 (54%), es decir población de bajas condiciones socio económicas; seguido por un 36% de clientes clasificados en Nivel 2 y una población muy reducida en nivel 3 y N.

En la Figura 5 se visualiza que acorde a la proporción de la población total, la muestra representativa revela un predominio de clientes residentes en zona urbana, con respecto a los que residen en zona rural del municipio de Pasto.

Figura 5. Distribución de la muestra por zona



Fuente: esta investigación

### 3.2 RESULTADOS DE ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS

La entrevista (Anexo 2) a los funcionarios de atención al público de Coemssanar S.F. se realizó durante los días 14 y 15 de febrero de 2007 en las instalaciones de la farmacia, obteniendo la siguiente información:

No.	FUNCIONARIO	CARGO	EXPERIENCIA
1	William Delgado	Regente de alto costo	6 años
2	Patricia Arcos	Regente de mostrador	7 meses
3	Maria Pascuaza	Cajera	6 años

**Cuadro 2. Consolidado de entrevistas a funcionarios de Coemssanar S.F.**

<b>Aspecto del servicio</b>	<b>Funcionario 1</b>	<b>Funcionario 2</b>	<b>Funcionario 3</b>
Responsabilidad en la toma de datos de los clientes	Captura teléfono y dirección de clientes de alto costo para control y seguimiento	No captura datos para alimentar la base de datos de clientes frecuentes	Considera que es una tarea para los funcionarios de la ARS
Entrega de medicamentos	Dispensación para tratamientos de alto costo	Entrega de medicamentos de mostrador	Apoya la entrega cuando hay muchos clientes en espera
Orientación sobre el uso de medicamentos	Explicación en la entrega de todo medicamento, escribiendo la dosis con marcador no borrable al respaldo del mismo	Explicación en la entrega de todo medicamento, escribiendo la dosis con marcador no borrable al respaldo del mismo	Explicación en la entrega de todo medicamento. Cuando tiene inquietudes de las dosis acude a la asesoría de la química farmacéutica
Inventario	Responsable de inventario de medicamentos de alto costo	Responsable de inventario de medicamentos de mostrador	No maneja existencias
Claridad en el procedimiento de atención	No hay un manual de atención al cliente. No ha recibido una capacitación formal sobre el tema	Recibió una breve inducción sobre sus funciones al momento de la vinculación	No ha recibido una capacitación formal sobre el tema o sobre posología
Motivación	Actitud positiva para mejorar	Disposición a aprender	Buena disposición frente a capacitaciones
Problemática	Inseguridad por la puerta inadecuada	Escasez de medicamentos No-Pos	Frío constante por la cercanía a la puerta

En cuanto a la problemática general percibida por los funcionarios, básicamente hubo coincidencia en los siguientes aspectos:

1. Errores en la dispensación de medicamentos.
2. En ocasiones no hay suficiente tiempo para orientar correctamente al cliente.
3. Alta afluencia de clientes en ciertos días (lunes, miércoles y jueves) y horarios (9 a 10am)
4. Escasez de medicamentos No Pos para venta a particulares.
5. Entrega de medicamentos de alto costo bajo pedido.

### **3.3 DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico de la situación de Coemssanar S.F. se fundamenta en las siguientes fuentes:

- Inspección visual al local, chequeando en un primer acercamiento el estado general de los activos fijos, el aseo y el nivel de inventario.
- Observación directa del funcionamiento diurno, estimando el nivel y calidad del servicio brindado en horas de baja y alta afluencia.
- Entrevista y charlas informales con el personal que atiende, siempre con ánimo constructivo para determinar los puntos críticos en la gestión y el servicio.
- Resultados de entrevistas aplicadas a los clientes de la farmacia, en distintos horarios de atención.

**3.3.1 Clima organizacional.** El servicio farmacéutico cuenta con 3 personas para la atención al público:

- 1 Regente de farmacia para atención de mostrador
- 1 Regente de farmacia para alto costo
- 1 Cajera

Funcionarios que manifestaron en su mayoría (66%) no haber recibido capacitación formal en programas de atención al cliente y de igual forma revelaron la inexistencia de un manual donde estén plasmados los procedimientos a seguir al momento de dispensar los medicamentos.

La regente de mostrador manifestó haber recibido inducción por parte de sus compañeros sobre sus funciones y responsabilidades; sin embargo no ha sido parte de un programa de capacitación que contribuya a generar una cultura de excelencia en el servicio.

Otro hallazgo, resultado de la entrevista con la cajera, fue identificar su papel en la dispensación de medicamentos a pesar de no contar con el perfil técnico para desempeñar dicha función, aunque si con larga experiencia y trayectoria en el ámbito farmacéutico.

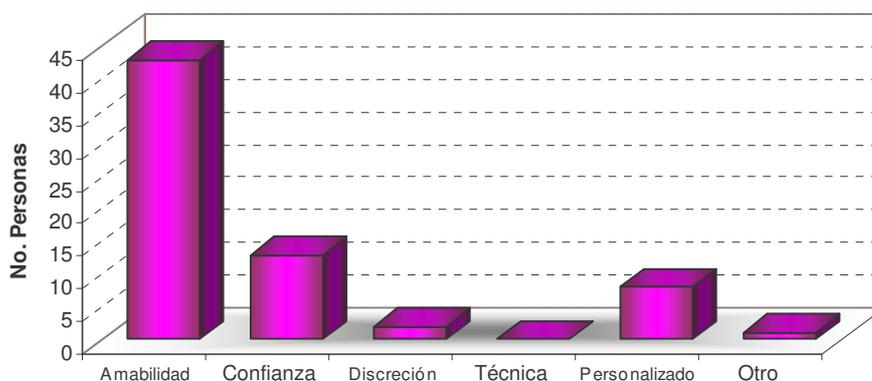
A nivel de control y retroalimentación se evidenció que la frecuencia de reuniones para evaluar el desempeño y la problemática de la farmacia es muy baja, teniendo en cuenta que se llevan a cabo cada tres (3) meses.

Cuando se registra la facturación en el sistema no se ingresa información adicional de los clientes, actividad que contribuiría a consolidar una base de datos que permita estructurar programas de seguimiento y una atención personalizada.

#### - EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

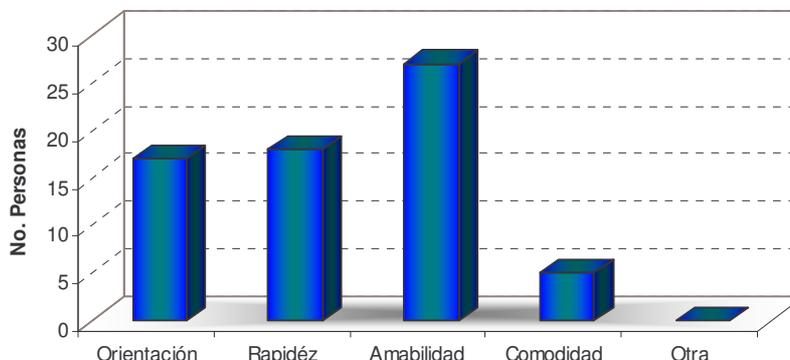
En la Figura 6 se observa que la amabilidad es el aspecto mas valorado por el cliente (64,17%) seguido de la confianza (19,4%), en tercer lugar valoran el trato personalizado (11,9%) y finalmente la discreción representada con un 3% de las respuestas.

Figura 6. Actitudes de los empleados valoradas por el cliente de Coemssanar S.F.



Fuente: esta investigación

Figura 7. Características del servicio valoradas por el cliente de Coemssanar S.F.



Fuente: esta investigación

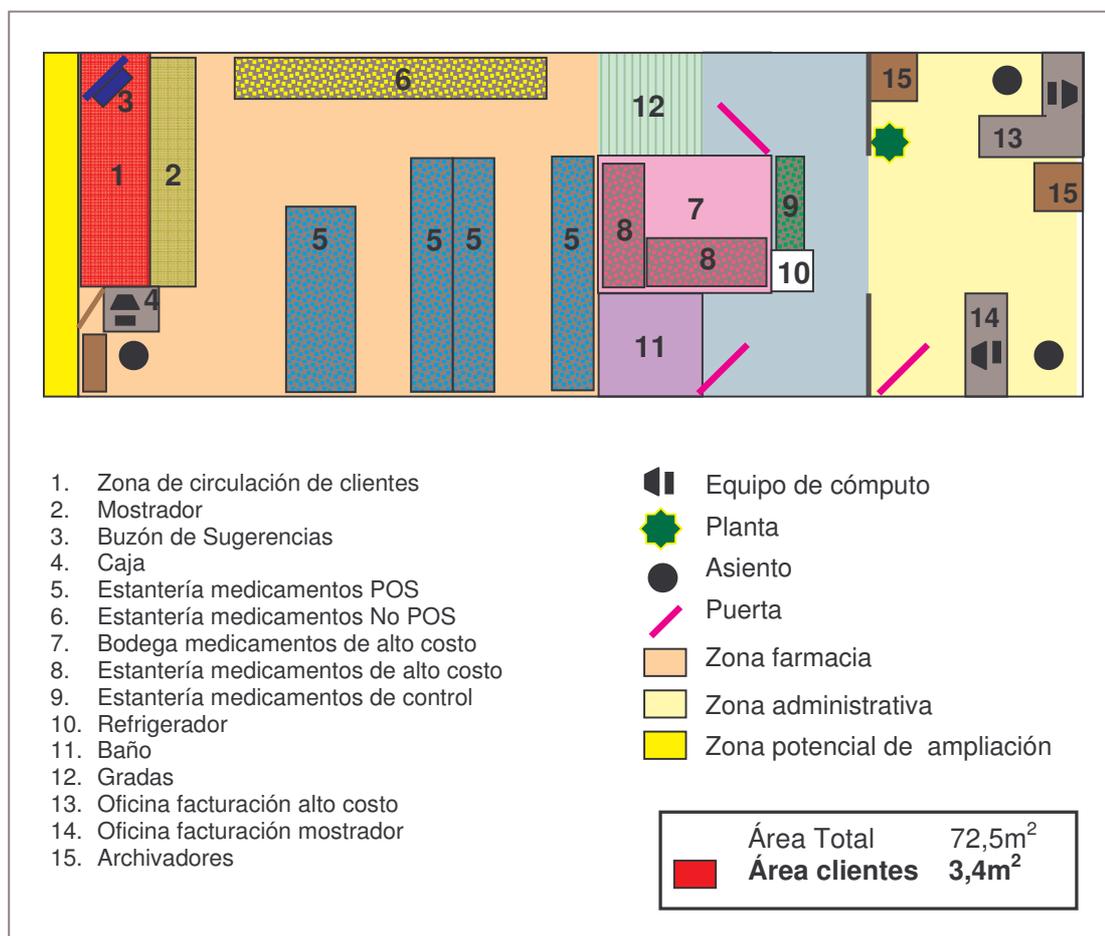
En la Figura 7 se visualiza nuevamente que la amabilidad es el aspecto mas valorado en el servicio con un (40,29%) seguido de la rapidez (26,86%), orientación (25,37%) y comodidad (7,46%)

**3.3.2 Infraestructura física y señalización.** Actualmente el local donde opera el servicio farmacéutico de Coemssanar presenta las siguientes características:

- Formato de ventas tipo Mostrador
- Horario Lunes a Viernes de 7:30 am – 6:00 pm y Sábado de 8: 00 – 12:00 am
- Área total farmacia: 72.5 m<sup>2</sup> incluyendo el espacio para refrigeración y bodega de alto costo.
- 3 equipos de cómputo, cada uno destinado para:
  - Consulta de existencias y precios
  - Registro de facturación de ventas por mostrador
  - Registro de facturación de medicamentos de alto costo
- 1 Nevera para el manejo adecuado de medicamentos que requieren refrigeración
- Instrumentos para el control de temperatura, humedad y refrigeración, de acuerdo a los requerimientos normativos.

En la Figura 8 se muestra gráficamente la distribución actual del servicio farmacéutico:

Figura 8. Distribución actual de Coemssanar S.F.



Fuente: esta investigación

\* Observar en color rojo, el poco espacio destinado para la ubicación del cliente durante la prestación del servicio.

De acuerdo a la distribución actual del local, fácilmente se puede identificar que el espacio destinado para los clientes es mínimo, teniendo en cuenta que promedio se atienden 15 clientes por hora y que existen franjas donde la afluencia es mayor (10 a 12 a.m.), no hay un espacio para que los clientes en espera o con algún tipo de discapacidad puedan descansar o resguardarse del sol o de la lluvia. Estas condiciones van en contradicción con la premisa fundamental de una empresa orientada al cliente.

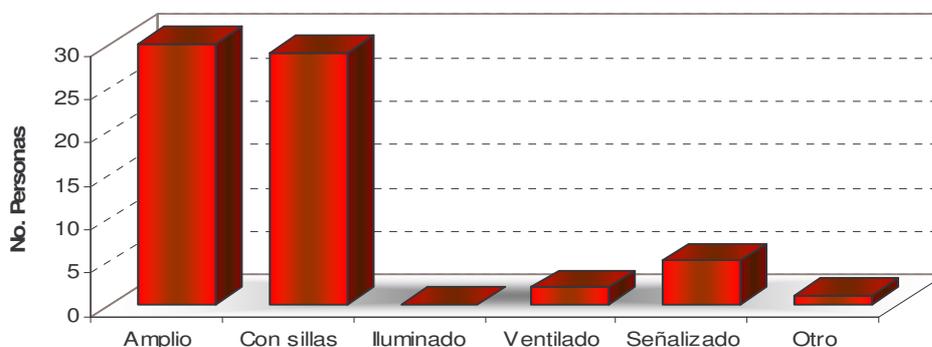
A su vez, aunque se cumple con los requerimientos legales de un servicio farmacéutico en cuanto a control de temperatura, humedad y nevera, control de vencimiento de medicamentos (3 meses de anticipación) e inventarios; por las condiciones de infraestructura y espacio, la funcionalidad no es óptima, además porque las condiciones de la puerta actual no garantizan los requerimientos de funcionalidad, estética y seguridad requeridos, teniendo en cuenta los elevados costos de los medicamentos.

#### - EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

En la Figura 9, se observa claramente que la mayoría de personas entrevistadas esperan que la farmacia ofrezca amplitud 44% y comodidad (disposición de sillas) el 43%. Mencionaron también la importancia de señalar la farmacia.

En una observación preliminar, encontramos que muchas personas se pierden entre la ARS donde autorizan los medicamentos hospitalarios y la farmacia.

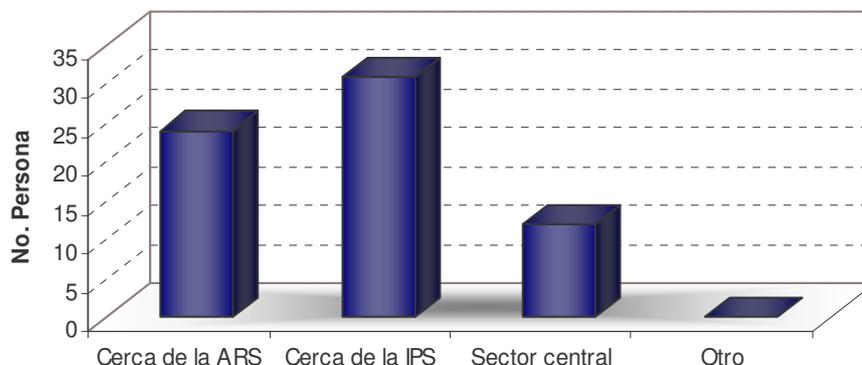
Figura 9. Características de las instalaciones requeridas por el cliente de Cooemssanar S.F.



Fuente: esta investigación

En la Figura 10, se observa que la mayoría (46,3%) de entrevistados esperan que la farmacia esté cerca de la IPS, lo cual coincide con la realidad, así mismo el 35,8% espera que se ubique cerca de la ARS. Actualmente la distancia entre las dos es de 3 cuadras, finalmente el 17,9% preferiría que se ubique en una zona céntrica de la ciudad.

Figura 10. Lugar de ubicación del servicio farmacéutico preferido por el cliente



Fuente: esta investigación

**3.3.3 Servicio.** Actualmente la actividad de la farmacia consiste en la dispensación de medicamentos, es decir, la actividad de la atención farmacéutica por la que se proporciona uno o varios medicamentos ante la prescripción médica de los mismos.

Analizando la ruta de atención y los momentos de verdad durante el ciclo del servicio, se encuentran las siguientes falencias en la atención, que sin duda causan perjuicio en la percepción del servicio:

- No existe un método para la organización de los clientes que llegan a demandar servicios.
- La atención es relativamente amable, pero no se promueve la comunicación activa.
- No se provee adecuadamente la información sobre requisitos, es decir no se ha ubicado en el sitio correcto y de la mejor manera la cartelera que informa que documentos deben presentarse para la dispensación de medicamentos.
- La orientación que se brinda a los clientes no es suficientemente clara, cuando la medicación es compleja y su aplicación específica.
- El trato es poco personalizado.
- Cuando hace falta algún soporte, como fotocopia del documento o del carne, se requieren estos documentos de manera poco asertiva.

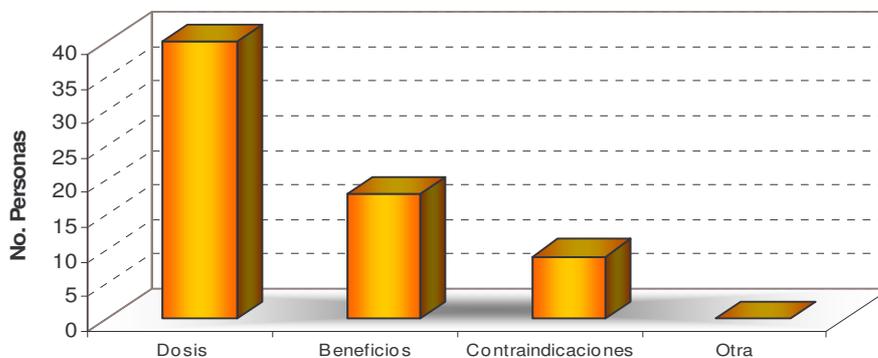
A continuación se presenta la manera como son atendidos los clientes:

- Saludo
- Recepción de documentos
  - Para dispensación con receta: Fotocopia de carné, documento de identidad y fórmula original.
  - Para pacientes hospitalarios: Fórmula original, copia de documento y carné, historia clínica y autorización de la ARS, localizada a tres cuadras de la farmacia.
- Localización de los medicamentos
- Escritura de la dosificación al reverso del medicamento o en la caja, con un marcador negro no borrable.
- Breve orientación sobre dosis y uso de los medicamentos
- Empaque

- *EXPECTATIVAS DEL CLIENTE*

En la Figura 11, se observa que las explicaciones requeridas por los clientes son en su mayoría en cuanto a las dosis (59,7%), los beneficios (26,86%) y las contraindicaciones (13,43%).

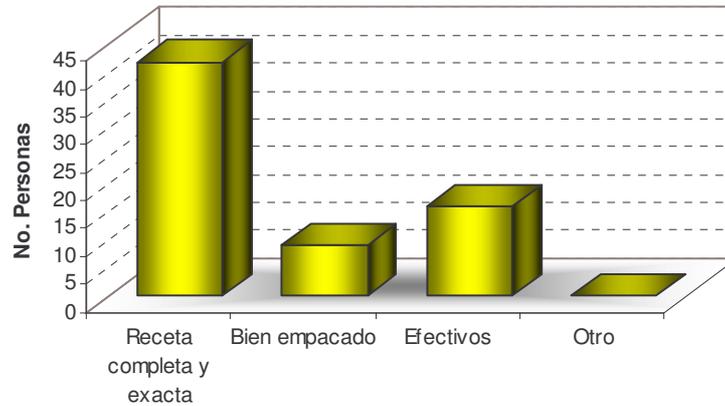
Figura 11. Explicaciones requeridas por el cliente de Coemssanar S.F.



*Fuente: esta investigación*

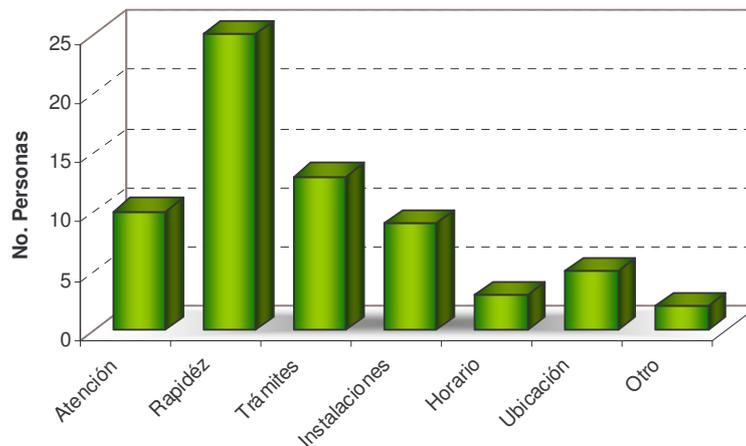
En la Figura 12 se evidencia que el (62,68%) de los clientes esperan que su receta sea entregada completa y exacta con las indicaciones del médico, así mismo el (23,88%) espera que los medicamentos sean efectivos y aspectos como el empaque son valorados por el (13,43%).

Figura 12. Expectativas del cliente de Cooemssanar S.F. sobre la entrega de medicamentos



Fuente: esta investigación

Figura 13. Aspectos del servicio que el cliente de Cooemssanar S.F. mejoraría



Fuente: esta investigación

En la Figura 13 se observa que el aspecto que el cliente de Cooemssanar S.F. mejoraría es el tiempo de la atención (37.31%) y en orden descendente la tramitología (19.4%), atención (14.9%), instalaciones (13.4%), ubicación (7.4%), horario (4.47%) y finalmente dos de los entrevistados consideran que no existen aspectos a mejorar.

Si el 58% de los clientes visitan mensualmente el servicio farmacéutico, es fundamental que el resultado de la atención genere una imagen muy positiva del

servicio recibido, para que durante los días de ausencia el nivel de recordación favorezca el posicionamiento de la farmacia y en caso de requerir nuevamente medicamentos se sienta motivado a hacerlo.

**3.3.4 Proveedores.** Actualmente Coemssanar S.F. trabaja con 71 proveedores de medicamentos etiquetados en el blister con el rótulo “USO INSTITUCIONAL EXCLUSIVAMENTE”, que proporcionalmente equivalen a una tercera o cuarta parte del valor comercial del medicamento. De acuerdo a volúmenes de compra, los proveedores más importantes son: Gen Far Laboratorios, Tecnoquimicas S.A., Pharmamedical, Todomed Ltda., Winthrop Pharmaceuticals, entre otros.

Con el fin de priorizar los proveedores al momento de realizar compras, se han definido los siguientes parámetros de calidad:

- Cumplimiento en entrega
- Cumplimiento en cantidades
- Cumplimiento en oferta (precios y % de descuentos)
- Condiciones técnicas (empaquete, rotulación, registro sanitario)
- Cambios por vencimientos (% de descuento cuando se hace devolución por vencimiento)

Dentro de los cuales no se considera la participación y/o colaboración del proveedor en el proceso de educación (promoción y prevención) a los clientes de Coemssanar S.F.; teniendo en cuenta los elevados volúmenes de compra y la frecuencia de las mismas.

En la actualidad el personal de Coemssanar S.F. reveló la no intervención de los proveedores en la orientación al cliente, es decir, no participan en campañas educativas en pro de preservar o mejorar la salud de la población atendida.

#### *- FORTALEZAS Y DEBILIDADES*

Para condensar los resultados obtenidos del diagnóstico, se presentan las fortalezas y debilidades acopiadas:

## **Fortalezas**

- Disposición de los empleados para el mejoramiento
- Posibilidad de atender clientes particulares para mejorar ingresos
- Sistematización adecuada a los requerimientos
- Rapidez y efectividad en la provisión de medicamentos por parte del depósito
- Proximidad al depósito
- Cercanía a la ARS
- Contigüidad a la IPS
- Percepción positiva de los clientes
- Fuerte estructura organizacional
- Clientes cautivos por contratación con la ARS

## **Debilidades**

- Errores en la dispensación de medicamentos
- Falta de capacitación sobre atención al usuario
- Falta de un manual o protocolo de atención
- Falta de recursos para el mejoramiento
- Ausencia de estrategias para captar nuevos clientes
- No existe un enfoque claro sobre el servicio y la importancia del cliente.
- Escasez de espacio para atención al cliente
- Regular distribución y organización del espacio
- Ausencia de sillas para la comodidad de clientes en espera o con discapacidad.
- Problemas de señalización de la farmacia

## 4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

### 4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 4.1.1 Estrategia 1: Diseñar e implementar un plan de capacitación anual.

Partiendo de la importancia de transmitir al cliente transparencia, claridad y valores, porque la calidad de la atención es la imagen institucional que garantiza la credibilidad y confianza en una organización, es fundamental que los funcionarios que son la cara de la empresa, cuenten con la formación necesaria para ello.

Por lo anterior el plan de capacitación propuesto desarrollaría dos temas fundamentales:

#### DISPENSACIÓN FARMACÉUTICA

- Normatividad vigente para el sector farmacéutico: Decreto 2200 de 2005
- Principios activos en medicamentos (contraindicaciones)
- Almacenamiento y distribución adecuada de medicamentos
- Laboratorios y líneas de medicamentos
- Medidas higiénico-sanitarias

#### SERVICIO AL CLIENTE

- Servicio orientado al cliente
- Cultura de servicio
- Liderazgo en el servicio
- Valor agregado
- Satisfacción del cliente interno y externo

#### ⇒ Operativización Estrategia 1

##### Objetivos:

- Contribuir en la formación técnica de los funcionarios de Coemssanar S.F. para el desempeño adecuado de sus tareas.
- Elevar el nivel de servicio brindado a los clientes.

- Disminuir los errores de dispensación
- Fomentar una cultura de servicio a través de una atención más cálida y de una escucha activa, teniendo presente que el servicio es lo que el cliente percibe y recuerda.
- Participar activamente en el crecimiento y desarrollo personal.
- Responder y ser consecuentes con la dinámica de la organización.
- Aprovechar las oportunidades del entorno en cuanto a avances tecnológicos y novedades en el ámbito farmacéutico.

#### **Indicadores de logro:**

- Número de capacitaciones por trimestre ejecutadas / Número de capacitaciones programadas por trimestre

#### **Actividades:**

- Contactar facilitadores tanto en el área técnica como en servicio; considerando que la química farmacéutica puede contribuir enormemente en el primer aspecto.
- Solicitar a los proveedores más importantes su colaboración para llevar a cabo la capacitación en aspectos netamente farmacéuticos.
- Efectuar una reunión entre el directivo de Coemssanar S.F. y Gestión humana para estructurar el cronograma anual de capacitaciones.
- Programar para el segundo trimestre del año la capacitación en dispensación farmacéutica.
- Retroalimentar los resultados de la formación.
- Organizar el segundo módulo sobre servicio, para desarrollarlo en el tercer trimestre del año.
- De acuerdo a los resultados de las capacitaciones anteriores reforzar los temas que lo requieran.

#### **Responsables**

- Director ejecutivo de Coemssanar S.F.
- Funcionario del área de gestión humana de Emssanar.
- Proveedores

## Tiempo

- Para cada trimestre, desarrollar una capacitación semanal por subtema, es decir en 5 semanas se finalizaría cada módulo. Dejando la séptima semana para la evaluación del proceso.
- La intensidad de cada capacitación se sugiere de 4 horas, con un refrigerio a mitad de jornada.
- El horario será definido por Gestión Humana y el Director ejecutivo, de acuerdo a la conveniencia de la organización y de los funcionarios.

## Recursos

Honorarios facilitadores	\$ 1.000.000
Material educativo (memorias impresas)	\$ 150.000
Refrigerios	\$ 90.000
Certificados	\$ 30.000
	<hr/>
	\$ 1.270.000

### ⇒ Situación actual Vs Situación esperada

Situación Actual	Consecuencias	Estrategia	Situación esperada
Falta de actualización en conceptos técnico-farmacéuticos. Baja orientación hacia la excelencia en el servicio	Vacios en la orientación al cliente. Regular atención al cliente	Implementar el plan de capacitación anual	Funcionarios capacitados y clientes satisfechos con la atención

### ⇒ Análisis costo/beneficio

Los recursos y el tiempo requeridos para mejorar la formación y la actitud de los funcionarios de atención al cliente son extremadamente bajos para los beneficios que se obtendrían al momento de atender con seguridad y amabilidad a cada uno de los clientes de Coemssanar S.F.

**4.1.2 Estrategia 2:** Instituir un reconocimiento al funcionario mejor evaluado por los clientes durante el mes.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en factores como: liderazgo, sistema de comunicaciones, promociones, remuneraciones, sistemas de incentivo, apoyo social, etc.

Teniendo en cuenta lo anterior, la motivación juega un papel muy importante para favorecer el clima organizacional y contribuir a la productividad; por tanto las organizaciones deben implementar mecanismos que generen un ambiente de trabajo donde aflore la automotivación.

Para esto se plantea reconocer mensualmente a uno de los funcionarios de atención al cliente del servicio farmacéutico, de acuerdo a los resultados de la evaluación recogida por Calidad. El que obtenga el indicador de satisfacción más alta será merecedor de “EL BOTON DE CLIENTE FELIZ”. Si durante tres meses consecutivos es digno de este reconocimiento, se le otorgará un día de descanso durante el mes siguiente a la escogencia.

## ⇒ Operativización Estrategia 2

### **Objetivos:**

- Facilitar el desarrollo de aquellas actitudes, habilidades y conocimientos relacionados con la calidad del servicio al cliente.
- Generar conciencia de la importancia de brindarle al cliente un saludo cordial, una sonrisa amistosa y un trato amable.
- Estimular a los funcionarios a cumplir sus tareas con actitud positiva, en busca tanto de su satisfacción como la del cliente.

### **Indicadores de logro:**

- Número de evaluaciones excelentes por funcionario / Total de evaluaciones por funcionario

### **Actividades:**

- Organizar un evento para socializar la estrategia de motivación (presentación de un video motivacional y un grupo musical)
- Asignar responsabilidades a los actores del proceso.
- Institucionalizar una reunión cada mes para hacer homenaje al funcionario merecedor del botón.
- Publicar en la cartelera de la organización el nombre del funcionario portador del botón y el puntaje que le otorgó dicho reconocimiento.

## Responsables

- Director ejecutivo Cooemssanar S.F.
- Funcionario del área de Gestión Humana de Emssanar.
- Funcionario de Planeación y Calidad

## Tiempo

- Se propone que conjuntamente el Director, Gestión Humana y Planeación y Calidad organicen en 3 días el evento de lanzamiento de la estrategia, resaltando la importancia de dicho reconocimiento.
- Durante el evento invitar a la totalidad de empleados de Cooemssanar S.F. para incrementar la motivación de los potenciales ganadores.
- Los cinco primeros días del mes siguiente el funcionario de Calidad debe entregar a la dirección los resultados de la evaluación.
- Después de la primera evaluación hacer la respectiva retroalimentación y efectuar los ajustes pertinentes para el segundo mes de medición.

## Recursos

Lanzamiento de la estrategia	\$ 250.000
Diseño e impresión de botones	\$ 30.000
	<hr/>
	\$ 280.000

## ⇒ Situación actual Vs Situación esperada

Situación Actual	Consecuencias	Estrategia	Situación esperada
Atención indiferenciada y falta de conciencia hacia la calidad en el servicio al cliente	Clientes insatisfechos y no identificados	Reconocimiento al funcionario mejor evaluado por los clientes	Funcionarios motivados y clientes satisfechos

## ⇒ Análisis costo/beneficio

Lograr que los funcionarios se sientan identificados con su quehacer y motivados en su labor diaria con un mecanismo sencillo pero efectivo, genera un clima organizacional muy favorable que impacta directamente sobre la percepción del cliente y su satisfacción frente a la atención recibida.

## **4.2 INFRAESTRUCTURA Y SEÑALIZACIÓN**

### **4.2.1 Estrategia 1.** Ampliar el espacio para los clientes en las instalaciones de Cooemssanar S.F.

Para mejorar la funcionalidad e imagen del servicio farmacéutico, se propone una redistribución del espacio (Ver Figura 14), con la finalidad de liberar espacio para los clientes. A su vez se propone el cambio de la puerta metálica actual, por una cortina, que puede ubicarse 50 cm hacia el frente, aumentando el espacio en 2.5m<sup>2</sup>, mejorando la imagen y seguridad de la farmacia.

La redistribución del espacio de Cooemssanar S.F. implicar como primera medida correr el estante de medicamentos No-POS 50 cm, igualmente se trasladaría la caja al lugar opuesto, alineándola con los mostradores, de esta manera se liberan 2,10m<sup>2</sup>; este cambio implica la reubicación del punto de red. De esta manera se incrementan en total 4,6m<sup>2</sup>, pasando de 3,4m<sup>2</sup> como área de clientes a 8m<sup>2</sup>. A su vez se aprovecha el espacio para ubicar cuatro (4) asientos para favorecer la comodidad de los clientes en espera, en caso de requerir el medicamento al depósito o para clientes con discapacidad.

Estas medidas no solo mejoran aspectos espaciales, sino que generan una sensación de mayor amplitud y organización.

### **⇒ Operativización Estrategia 2**

#### **Objetivos:**

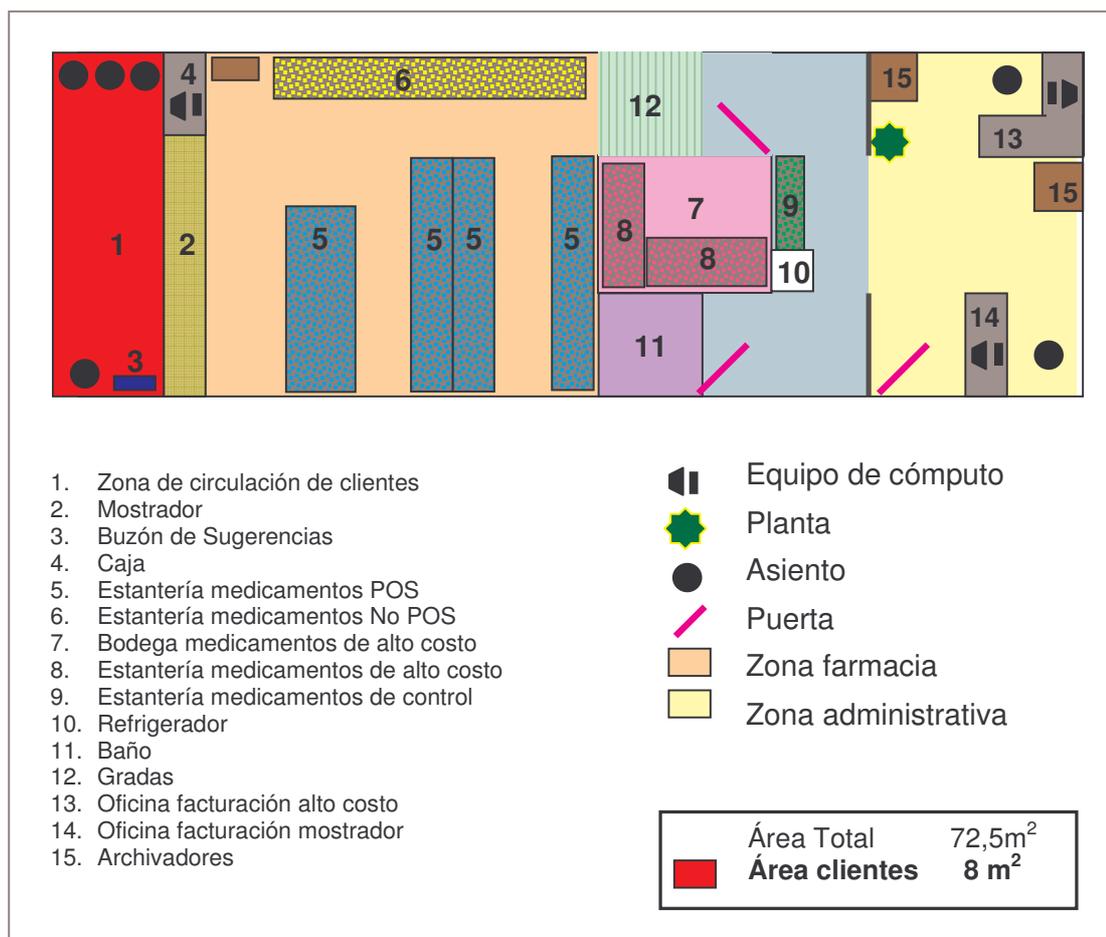
- Ofrecer a los clientes un espacio cómodo y amplio, adecuado a sus necesidades.
- Mejorar la imagen y funcionalidad de la farmacia.
- Realizar la organización física, orientada a la satisfacción del cliente.

#### **Actividades:**

- Cambiar la actual puerta por una cortina metálica, y ubicarla tal como dispone la propuesta.
- Cambiar la ubicación de la caja con su respectivo punto de red.
- Reubicar el mobiliario de acuerdo a lo dispuesto en la propuesta.

- Ubicar cuatro sillas para los clientes.
- Evaluar la percepción de los clientes respecto a la distribución física.

Figura 14. Redistribución Espacial de Coemssanar S.F (propuesta)



Fuente: esta investigación

### Responsables

- Director ejecutivo de Coemssanar S.F.
- Personal de mantenimiento de sistemas
- Auxiliar de mantenimiento
- Empleados de la farmacia
- Funcionario de planeación y calidad de Emssanar

## Tiempo

- Una vez se apruebe la reorganización se calculan 15 días para la entrega de la cortina.
- 3 días para la obra de instalación de la cortina.
- 1 día para el cambio de punto de red
- 1 día para reubicar el mobiliario.

## Recursos

▪ Cortina metálica 4,7 x 3m	\$1.200.000
▪ Materiales de construcción 3m <sup>2</sup>	\$ 240.000
▪ Mano de obra	\$ 200.000
▪ Reinstalación punto de red	\$ 100.000
	<hr/>
	\$1.740.000

### ⇒ Situación actual Vs Situación esperada

Situación Actual	Consecuencias	Estrategia	Situación esperada
Reducido espacio físico para los clientes Puerta insegura	Incomodidad de los clientes. Inseguridad de la farmacia	Ampliar el espacio para los clientes en las instalaciones de Cooemssanar S.F.	Espacio para los clientes ampliado y ubicación de sillas para la comodidad de los clientes

### ⇒ Análisis costo/beneficio

El costo de la propuesta es de \$1.740.000 pesos, el beneficio se traduce en la satisfacción del cliente, la seguridad de la farmacia, teniendo en cuenta que se manejan medicamentos de alto costo y que el inventario es bastante costoso. Además se fortalece la percepción de una organización orientada al cliente.

#### 4.2.2 Estrategia 2. Ubicación de guías en la ruta del cliente.

En cuanto a la señalización de la ruta del cliente, con el fin de evitar que los clientes que salen de la ARS con la autorización de medicamentos y desconocen la ubicación del servicio farmacéutico se pierdan durante el trayecto, se propone adecuar estratégicamente guías en el camino que faciliten su desplazamiento y de

paso promocionen la farmacia. En las Figuras 15, 16, 17 y 18 de las siguientes páginas se muestra la disposición de dichas guías.

## ⇒ **Operativización Estrategia 2**

### **Objetivos:**

- Facilitar el acceso a los clientes de Coemssanar S.F.
- Reducir el número de clientes desorientados sobre la ubicación del servicio farmacéutico
- Promocionar el servicio de Coemssanar S.F.

### **Indicadores de logro:**

- Número de clientes desorientados / Total de clientes encuestados

### **Actividades:**

- Gestionar los permisos respectivos con los propietarios de las viviendas donde se ubicarán los pasacalles y el pendón.
- Tramitar en la Secretaría de Gestión y Saneamiento Ambiental de la Alcaldía Municipal el permiso para ubicar los pasacalles en los sitios definidos, previa presentación del consentimiento de los dueños de las viviendas.
- Contratar el diseño de los pasacalles y el pendón
- Ubicar en los sitios estratégicos las guías de señalización
- Evaluar al mes siguiente los resultados de la estrategia

### **Responsables**

- Director ejecutivo Coemssanar S.F.
- Profesional de Mercadeo

### **Tiempo**

- Ubicar durante un (1) mes las guías en los puntos predefinidos.
- De acuerdo a los resultados de la evaluación, repetir la estrategia periódicamente.

Figura 15 Vista desde la sede principal de EMSSANAR A.R.S.



Figura 16 Detalle pasacalle Guía 1. Carrera 32 Calle 11 A esquina



Figura 17 Vista general y detalle pendón Guía 2. Carrera 32 Calle 11 esquina



Figura 18 Vista general y fachada pasacalle Guía 3. Calle 11 No. 29 - 27



## Recursos

Permiso Alcaldía	\$ 36.000
Diseño y elaboración de pendón (1.3x1.8) full color	\$ 150.000
Diseño y elaboración de pasacalles (1x5) full color	\$ 400.000
	<hr/>
	\$ 586.000

### ⇒ Situación actual Vs Situación esperada

Situación Actual	Consecuencias	Estrategia	Situación esperada
Clientes desorientados sobre la ubicación del servicio farmacéutico	Clientes insatisfechos por la pérdida de tiempo	Ubicar estratégicamente guías en la ruta del cliente	Clientes orientados y mayor publicidad para la farmacia

### ⇒ Análisis costo/beneficio

Con una baja inversión se facilita el acceso de los clientes cautivos del servicio farmacéutico y se hace publicidad para atraer clientes potenciales, estimulando la venta a un nuevo mercado.

## 4.3 SERVICIO

### 4.3.1 Estrategia 1. Aplicación del protocolo de atención al cliente de Coemssanar S.F.

Ante las necesidades y expectativas evidenciadas por los clientes del servicio farmacéutico Coemssanar y la carencia de un protocolo dinámico de servicio al cliente, se propone socializar entre el personal involucrado en la atención al cliente, el siguiente protocolo para aplicarlo a los clientes:

#### *PROTOCOLO DE ATENCION AL CLIENTE DE COOEMSSANAR S.F.*

1. Saludo cordial: Buenos días, buenas tardes, Bienvenido(a)!
2. Recepción de documentos

- Para clientes: Fotocopia de carné, documento y fórmula original.
  - Para pacientes hospitalarios: Fórmula original, copia de documento y carné, historia clínica y autorización de la ARS
3. Solicitar la dirección y teléfono y escribirla al respaldo de la fotocopia del documento, esto con el fin de conformar una base de datos de clientes frecuentes y poder efectuar programas de seguimiento y control.
  4. Tomar la receta y leerla completa.
  5. Determinar si la prescripción es para niños o adultos. Cuestionar sobre el problema de salud que padece y si está tomando alguna otra medicación.  
  
*\* Mantener siempre una actitud de escucha activa y manejar un lenguaje natural con el cliente.*
  6. En caso de ser un medicamento para enfermedades específicas (alto costo), mantener la confidencialidad y discreción que amerita.
  7. Si trae varios medicamentos intentar relacionar uno con otro.
  8. Si hay dudas de ortografía, preguntar al cliente si sabe qué medicamento se le recetó. Si tiene la certeza y técnicamente es consecuente dispensar, de lo contrario resolver la inquietud con el Químico-Farmacéutico.
  9. Describir clara y pausadamente al cliente la manera en que deben tomar los medicamentos.
  10. Si existiera cierta complicación en el uso del mismo, debe realizarse una explicación detallada y cerciorarse de que el cliente ha comprendido, a través de una pregunta sencilla que demuestre la comprensión del mismo. Esto por tratarse de personas que normalmente no requieren explicaciones y porque un descuido en este sentido puede tener consecuencias muy graves para la salud del paciente como para la institución.
  11. Particularmente en el caso de los antibióticos intentar dispensar el tratamiento completo.
  12. Adicionalmente se debe aclarar a los clientes las contraindicaciones y/o beneficios de medicamento.
  13. Colocar una etiqueta con las indicaciones médicas en la caja y/o sobre y transcribir información médica de dosificación. Si se identifica que el cliente es analfabeta se adhiere el sticker de posología (Figura 19).

14. Si maneja alguna información que sea de utilidad al cliente para su tratamiento, suministrarla de manera concreta.
15. Despedida cordial: Muchas gracias!, hasta pronto.

De acuerdo al procedimiento anterior se calcula un promedio de atención por cliente de 1 a 2 minutos.

### ⇒ Operativización Estrategia 1

#### **Objetivos:**

- Maximizar la efectividad del tiempo de contacto del empleado con el cliente.
- Incrementar la cantidad de datos suministrados sobre los medicamentos
- Reducir los errores en dispensación
- Mejorar la percepción del cliente sobre amabilidad y disposición de los empleados

#### **Indicadores de logro:**

- Reducción de Errores en la Dispensación:  
Errores mes / Total dispensado mes
- Satisfacción del cliente:  
Numero clientes satisfechos / Total de clientes atendidos

#### **Actividades:**

- Socializar el protocolo de atención al cliente con los funcionarios de Coemssanar S.F.
- Evaluación semanal de la satisfacción del cliente

#### **Responsables**

- Director ejecutivo de Coemssanar S.F.
- Funcionario del área Planeación y Calidad de Emssanar.

## Tiempo

- Para la socialización del protocolo se propone una semana de capacitación sobre el mismo en horas de baja afluencia (7 a 8 a.m. y 1 a 2 p.m.)
- Una semana adicional de prueba para corregir y/o mejorar el protocolo.
- Así mismo se plantea una evaluación semanal a partir de la segunda semana de aplicación del protocolo.

## Recursos

Impresos del protocolo: (plegables x 10 full color)	\$ 20.000
Formatos para evaluación de satisfacción (media pág.B/N x 50)	\$ 15.000
	<hr/>
	\$ 35.000

### ⇒ Situación actual Vs Situación esperada

Situación Actual	Consecuencias	Estrategia	Situación esperada
De manera mecánica se brinda la información sobre dosis (ver protocolo numeral 3.3.3)	La información suministrada es incompleta. Incomprensión del cliente	Aplicar el protocolo propuesto	Clientes satisfechos que comprenden los aspectos relacionados con el uso de medicamentos, sus contraindicaciones y beneficios.

### ⇒ Análisis costo/beneficio

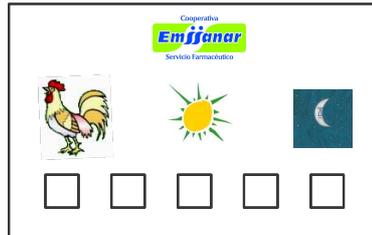
La propuesta es económicamente favorable, pues con una baja inversión, se lograría mejorar notablemente la percepción del cliente y a su vez incide favorablemente en la imagen corporativa de una empresa orientada a satisfacer al cliente. El mejoramiento en el servicio atrae clientes diferentes a los de la ARS, posibilitando el ingreso de recursos para mejorar diferentes aspectos del servicio.

#### 4.3.2 Estrategia 2. Utilización de calcomanía didáctica para posología.

Como una herramienta adicional para la orientación al cliente en la toma de medicamentos y teniendo en cuenta que existe una alta proporción de analfabetismo (34% - Ficha Sirdes Empresarial), recomendamos utilizar un

formato autoadhesivo didáctico (Ver Figura 19) para indicar la posología, tal como presentamos en el modelo a continuación:

Figura 19. Formato para registro de posología



Para los clientes analfabetas, sugerimos adherir este formato a cada medicamento (caja y/o tabletas), de tal forma que el funcionario escriba de manera clara dentro de cada recuadro la hora es decir:

- Mañana
- Media mañana
- Mediodía
- Media tarde
- Noche

## ⇒ Operativización Estrategia 2

### Objetivos:

- Mejorar la comprensión de los clientes analfabetas acerca de los horarios de toma de medicamentos.
- Tener una imagen más cercana y cálida a través de los colores y las figuras.

### Indicadores de logro:

- Clientes analfabetas que comprendieron la explicación / Total de clientes analfabetas encuestados

**Actividades:**

- Realizar una prueba piloto para verificar la claridad y funcionalidad del autoadhesivo.
- Socializar su utilización entre los funcionarios e integrarla al protocolo.
- Evaluación semanal del nivel de comprensión del cliente

**Responsable**

- Director ejecutivo Cooemssanar S.F.
- Funcionario del Planeación y Calidad de Emssanar

**Tiempo**

- Se propone que la socialización del uso del autoadhesivo sea paralela a la socialización del protocolo.

**Recursos**

2.000 Etiquetas adhesivas 3x4 full color \$70.000

**⇒ Situación actual Vs Situación esperada**

<b>Situación Actual</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Situación esperada</b>
No existe una explicación especial para los clientes analfabetas	Incomprensión del cliente Posibles errores en la toma de medicamentos	Adherir etiqueta didáctica a los medicamentos	Cientes analfabetas que comprenden la frecuencia de toma de los diferentes medicamentos dispensados

**⇒ Análisis costo beneficio**

El costo de la propuesta es de \$70.000 pesos, los beneficios tienen que ver directamente con la reducción de errores en la toma de medicamentos por parte de los clientes analfabetas y a su vez incide en la percepción de calidez, amabilidad y trato personalizado de la organización.

**4.3.3 Estrategia 3.** Socializar la responsabilidad de guiar adecuadamente al cliente en la utilización de los servicios de la farmacia.

Desde las estrategias de servicio, se propone socializar la responsabilidad de guiar eficazmente a los clientes, en la documentación requerida para solicitar medicamentos, así como en la ubicación de la farmacia.

Esta socialización se realizaría entre las funcionarias auxiliares de atención al usuario del SIAU de la ARS, los funcionarios de la IPS y el personal que tiene contacto con el cliente, que a su vez lo remite a la farmacia.

La guía al cliente debe ser explícita y clara. Se debe enfatizar desde el primer momento, cuales son los documentos requeridos en la farmacia y se debe explicar la ubicación de la farmacia y cerciorarse de que el cliente ha comprendido.

Lo anterior evita que el cliente recorra equivocadamente la ruta a la farmacia y que deba regresar a buscar soportes o sacar fotocopias.

#### ⇒ **Operativización Estrategia 2**

##### **Objetivos:**

- Reducir la devolución de clientes por falta de documentación.
- Disminuir el número de clientes desorientados sobre la ubicación de la farmacia.

##### **Indicadores de logro:**

- Clientes desorientados / Total clientes encuestados
- Clientes correctamente documentados / Total clientes encuestados

##### **Actividades:**

- Realizar una reunión con las funcionarias auxiliares de atención al usuario de la ARS, los funcionarios de la IPS y personal que tiene contacto con el

cliente, para resaltar su responsabilidad en la correcta orientación del cliente y para motivarlos a guiarlos amable y cuidadosamente.

- Concertar entre las personas mencionadas una manera efectiva de guiar al cliente.
- Evaluación semanal de la cantidad de clientes desorientados y/o devueltos por falta de documentación.

### Responsable

- Director ejecutivo de Coemssanar S.F.
- Funcionario del planeación y calidad de Emssanar

### Tiempo

- Se propone que la reunión sea programada de acuerdo al concepto de gestión humana y el directivo de Coemssanar S.F. para no entorpecer las labores diarias de la organización.

### ⇒ Situación actual Vs Situación esperada

Situación Actual	Consecuencias	Estrategia	Situación esperada
Clientes desorientados sobre la ubicación de la farmacia y documentación requerida en la misma	Pérdida de tiempo de los clientes	Guía correcta a los clientes por parte de los funcionarios de la ARS e IPS	Clientes que conocen certeramente la ubicación de la farmacia y los soportes requeridos.

## 4.4 PROVEEDORES

**4.4.1 Estrategia 1.** Realizar actividades de promoción y prevención con el apoyo de los proveedores.

Además de aprovechar a los proveedores como parte del proceso de capacitación, es indiscutible su participación en campañas preventivas durante la actividad diaria de la farmacia, es decir, coordinar con los proveedores más representativos durante las horas de mayor afluencia, la realización de actividades como: vacunación, toma de presión arterial, control de peso, entrega gratuita de preservativos, muestra de medicamentos sin prescripción, etc.

Estas actividades con el fin de ofrecer a los clientes de Coemssanar S.F. un valor agregado que contribuya a la promoción y prevención de la salud.

### ⇒ **Operativización Estrategia 1**

#### **Objetivos:**

- Educar a los clientes en prevención de enfermedades y uso adecuado de los medicamentos.
- Generar una relación proveedor – farmacia – cliente, que permita promoción para el proveedor, educación para el cliente y fortalecimiento de imagen para la farmacia.
- Mejorar la experiencia del cliente en la farmacia Coemssanar S.F.

#### **Indicadores de logro:**

- Clientes informados en prevención y uso de medicamentos / Total clientes encuestados

#### **Actividades:**

- Promocionar la estrategia entre los laboratorios más representativos que le proveen a Coemssanar S.F.
- Elaborar un plan de eventos de promoción y prevención, concertado con los laboratorios.
- Realizar 2 eventos mensuales por 3 meses durante los días y horarios de mayor afluencia de clientes.
- De acuerdo a los resultados de la evaluación, se institucionalizaría la estrategia.

#### **Responsables**

- Director ejecutivo de Coemssanar S.F.
- Representantes de laboratorios
- Jefatura de Desarrollo Comunitario y Empresarial
- Funcionario Planeación y Calidad de Emssanar

## Tiempo

- Quince días para la planeación y coordinación de la estrategia
- Tres meses para realizar la estrategia y evaluarla
- Si la estrategia es efectiva se realizarían eventos periódicamente

## Recursos

- Carpas móviles de la empresa
- Equipo de sonido y amplificación de la empresa
- Mesas y sillas de la empresa
- Muestras gratuitas de medicamentos, vacunas, preservativos
- Instrumentos para toma de peso y presión arterial
- Personal de los laboratorios capacitado para dichos eventos

### ⇒ Situación actual Vs Situación esperada

Situación Actual	Consecuencias	Estrategia	Situación esperada
No existe una relación con los proveedores que beneficie directamente a los clientes en prevención No existen mecanismos de promoción	Cliente que desconoce aspectos de prevención en salud. Relación estrictamente comercial con proveedores	Realizar actividades de promoción y prevención con el apoyo de los proveedores	Clientes informados y cercanos a la farmacia y a los proveedores. Proveedores comprometidos con el quehacer de Coemssanar S.F.

### ⇒ Análisis costo/beneficio

El costo de la propuesta es mínimo, ya que la empresa posee equipos y materiales que permiten la realización de este tipo de eventos. Igualmente los laboratorios manejan recursos para promoción de productos que pueden ser utilizados.

## EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

La evaluación de la implementación de cada una de las estrategias se realizará diligenciando los resultados en el formato propuesto (Anexos 3 y 4) por un funcionario del área de planeación y calidad.

## 5. PLAN DE ACCIÓN

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>						
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Meta</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador</b>
E1 - Diseñar e implementar un plan de capacitación anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir en la formación técnica de los funcionarios</li> <li>- Elevar el nivel de servicio brindado a los clientes</li> <li>- Disminuir los errores de dispensación</li> <li>- Fomentar una cultura de servicio</li> <li>- Participar activamente en el crecimiento y desarrollo personal</li> <li>- Aprovechar las oportunidades del entorno en avances tecnológicos y novedades en el ámbito farmacéutico.</li> </ul>	<p>Contar con una personal 100% capacitado en dispensación y servicio al cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contactar facilitadores tanto en el área técnica como en servicio al cliente</li> <li>- Solicitar la colaboración a los proveedores importantes para la capacitación en aspectos farmacéuticos</li> <li>- Estructurar el cronograma</li> <li>- Programar para el segundo trimestre la capacitación en dispensación</li> <li>- Retroalimentar los resultados de la formación</li> <li>- Organizar el segundo módulo sobre servicio, para el tercer trimestre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director ejecutivo de Coeemssanar S.F.</li> <li>- Funcionario del área de Gestión Humana</li> <li>- Proveedores</li> </ul>	\$ 1.270.000	<p>Número de capacitaciones por trimestre ejecutadas /</p> <p>Número de capacitaciones programadas por trimestre</p>
E2 - Instituir un reconocimiento al funcionario mejor evaluado por los clientes durante el mes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar el desarrollo de actitudes, habilidades y conocimientos relacionados con la calidad del servicio al cliente.</li> <li>- Generar conciencia de la importancia de brindarle al cliente un saludo cordial y un trato amable.</li> <li>- Estimular al funcionario a cumplir sus tareas con actitud positiva buscando su satisfacción y la del cliente</li> </ul>	<p>Personal altamente motivado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar la socialización de la estrategia de motivación (video motivacional y grupo musical)</li> <li>- Asignar responsabilidades</li> <li>- Institucionalizar una reunión cada mes para hacer homenaje al ganador del botón</li> <li>- Publicar en la cartelera el nombre del funcionario portador del botón y el puntaje obtenido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director ejecutivo de Coeemssanar S.F.</li> <li>- Funcionario del área de Gestión Humana</li> <li>- Funcionario de Planeación y Calidad</li> </ul>	\$ 280.000	<p>Número de evaluaciones excelentes por funcionario /</p> <p>Total de evaluaciones por funcionario</p>

INFRAESTRUCTURA Y SEÑALIZACION						
Estrategia	Objetivos	Meta	Actividades	Responsables	Recursos	Indicador
E1 - Ampliar el espacio para los clientes en las instalaciones de Coemssanar S.F.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer a los clientes un espacio cómodo y amplio acorde a sus necesidades</li> <li>- Mejorar la imagen y funcionalidad de la farmacia</li> <li>- Realizar la organización física, orientada a la satisfacción del cliente</li> </ul>	Ampliar el espacio para los clientes en un 57%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambiar la puerta actual por una cortina metálica</li> <li>- Cambiar la ubicación de la caja con su respectivo punto de red</li> <li>- Reubicar el mobiliario</li> <li>- Ubicar cuatro sillas para los clientes</li> <li>- Evaluar la percepción de los clientes respecto a la distribución física</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director ejecutivo de Coemssanar S.F.</li> <li>- Personal de mantenimiento de sistemas</li> <li>- Auxiliar de mantenimiento</li> <li>- Funcionarios de la farmacia</li> <li>- Funcionario del Planeación y Calidad</li> </ul>	\$1.740.000	
E2 - Ubicación de guías en la ruta del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar el acceso a los clientes de Coemssanar S.F.</li> <li>- Reducir el número de clientes desorientados sobre la ubicación del servicio farmacéutico</li> <li>- Promocionar el servicio de Coemssanar S.F.</li> </ul>	Disminuir en un 90% los casos de clientes desorientado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar los permisos respectivos con los propietarios de las viviendas</li> <li>- Tramitar en la Secretaría de Gestión y Saneamiento Ambiental de la Alcaldía Municipal el permiso para ubicar los pasacalles</li> <li>- Contratar el diseño de los pasacalles y el pendón</li> <li>- Ubicar en los sitios estratégicos las guías de señalización</li> <li>- Evaluar al mes siguiente los resultados de la estrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director ejecutivo de Coemssanar S.F.</li> <li>- Profesional de Mercadeo</li> </ul>	\$ 586.000	Número de clientes desorientados / Total de clientes encuestados

SERVICIO						
Estrategia	Objetivos	Meta	Actividades	Responsables	Recursos	Indicador
E1 - Aplicación del protocolo de atención al cliente de Coeemssanar S.F.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximizar la efectividad del tiempo de contacto del funcionario con el cliente</li> <li>- Incrementar la cantidad de datos suministrados sobre los medicamentos</li> <li>- Reducir los errores en dispensación</li> <li>- Mejorar la percepción del cliente sobre amabilidad y disposición de los funcionarios</li> </ul>	Aumentar al 90% la satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socializar el protocolo de atención al cliente con los funcionarios de Coeemssanar S.F.</li> <li>- Evaluación semanal de la satisfacción del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director ejecutivo de Coeemssanar S.F.</li> <li>- Funcionario del área Planeación y Calidad</li> </ul>	\$ 35.000	Errores mes / Total dispensado mes  Numero clientes satisfechos / Total de clientes atendidos
E2 - Utilización de calcomanía didáctica para posología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la comprensión de los clientes analfabetas acerca de los horarios de toma de medicamentos</li> <li>- Tener una imagen más cercana y cálida a través de los colores y las figuras</li> </ul>	Incrementar la comprensión en clientes analfabetas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una prueba piloto para verificar la claridad y funcionalidad de la etiqueta</li> <li>- Socializar su utilización entre los empleados e integrarla al protocolo</li> <li>- Evaluación semanal del nivel de comprensión del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director ejecutivo de Coeemssanar S.F.</li> <li>- Funcionario de Planeación y Calidad</li> </ul>	\$70.000	Clientes analfabetas que comprendieron la explicación / Total de clientes analfabetas encuestados
E3 - Socializar la responsabilidad de guiar adecuadamente al cliente en la utilización de los servicios de la farmacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir la devolución de clientes por falta de documentación</li> <li>- Disminuir el número de clientes desorientados sobre la ubicación de la farmacia.</li> </ul>	Eliminar la devolución de clientes por falta de documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una reunión con los auxiliares del SIAU y los funcionarios de la IPS, para resaltar su responsabilidad en correcta orientación del cliente</li> <li>- Concertar con ellos una manera efectiva de guiar al cliente.</li> <li>- Evaluar semanalmente la cantidad de clientes desorientados y/o devueltos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director ejecutivo de Coeemssanar S.F.</li> <li>- Funcionario de Planeación y Calidad</li> </ul>		Clientes desorientados / Total clientes encuestados  Clientes correctamente documentados / Total clientes encuestados

PROVEEDORES						
Estrategia	Objetivos	Meta	Actividades	Responsables	Recursos	Indicador
E1 - Realizar actividades de promoción y prevención con el apoyo de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educar a los clientes en prevención de enfermedades y uso adecuado de los medicamentos</li> <li>- Generar una relación proveedor – farmacia – cliente, que permita promoción para el proveedor, educación para el cliente, y fortalecimiento de imagen para la farmacia</li> <li>- Mejorar la experiencia del cliente en la farmacia Cooemssanar S.F.</li> </ul>	Incrementar la educación del cliente sobre prevención en salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promocionar la estrategia entre los laboratorios más representativos de Cooemssanar S.F.</li> <li>- Elaborar un plan de eventos de promoción y prevención concertado con los laboratorios</li> <li>- Realizar 2 eventos mensuales por 3 meses durante los días y horarios de mayor afluencia de clientes</li> <li>- De acuerdo a los resultados de la evaluación, se institucionalizaría la estrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director ejecutivo de Cooemssanar S.F.</li> <li>- Representantes de laboratorios</li> <li>- Jefatura de Desarrollo Comunitario y Empresarial</li> <li>- Funcionario de Planeación y Calidad</li> </ul>	Mobiliario de eventos de la empresa	Clientes informados en prevención y uso de medicamentos / Total clientes encuestados

\* La implementación de las estrategias planteadas requiere una inversión de: \$ 3.981.000 pesos

## 6. CONCLUSIONES

- Una empresa orientada al cliente refleja en todos sus aspectos una búsqueda de la comodidad y satisfacción del mismo. Cooemssanar S.F. a pesar de trabajar estratégicamente con una organización líder en la administración de recursos de régimen subsidiado, que invierte en el mejoramiento continuo de sus procesos, presenta algunas falencias en el servicio al cliente.
- Cooemssanar S.F. posee el talento humano preparado y dispuesto para aplicar un protocolo de atención al cliente, que lo acerque a un servicio amable y eficaz.
- La propuesta realizada en cuanto a la readecuación de planta física, además de ser una mejora sencilla y de fácil aplicación, favorece sustancialmente la imagen del servicio farmacéutico y la comodidad del cliente.
- Los esfuerzos que la organización invierta en el proceso de mejoramiento del servicio al cliente, deben involucrar necesariamente al personal de atención, buscando generar en ellos una cultura de servicio y compromiso con la satisfacción del cliente.

## **7. RECOMENDACIONES**

- Para la aplicación de esta propuesta, recomendamos conformar un equipo de trabajo entre el director de la unidad estratégica de Coemssanar S.F. y un representante de las áreas de gestión humana, desarrollo comunitario y empresarial y planeación y calidad, para que periódicamente se reúnan con la finalidad de evaluar, mejorar o replantear la propuesta para el mejoramiento del servicio al cliente en esta unidad de negocio.
- Se recomienda la asignación de un presupuesto para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio al cliente de Coemssanar S.F.
- Este tipo de estrategias, pueden socializarse en toda la empresa y motivar un cambio general, que lleve a la organización a un nivel mas alto en la calidad del servicio al cliente y en su compromiso con el bienestar y satisfacción del mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

DESATRICK, R. Cómo conservar su Clientela: El Secreto del Servicio, Caracas: Editorial Legis IESA., 1990.

DRUKER, P. El Ejecutivo Eficaz. Buenos Aires: Editorial Sudamericana., 1990

FISHER, L. y NAVARRO V. Introducción a la Investigación de Mercado, México: Tercera Edición., Mc Graw Hill, 1994.

HERNÁNDEZ, S. Metodología de la Investigación, Colombia: Mc Graw Hill., 1995.

HOROVITZ, J. La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente, Madrid: Mc Graw Hill, 1997.

KARL, Albrecht. La Revolución del Servicio. Primera Edición. 3R Editores. Bogotá 1997. p. 36

LOVELOCK, Christopher H. Product plus, New York: McGraw Hill, 1994.

PEEL, Malcolm. El Servicio al cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia, Barcelona: Deusto DL, 1990.

SOLARTE, Ernesto. Como Orientar su Empresa hacia el Servicio al Cliente. Bogotá, 1998.

WELLINGTON, P. Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen. Mexico: Editorial Mc Graw Hill. 1997.

**ANEXO A**

**ENTREVISTA A LOS CLIENTES DE COOEMSSANAR S.F.**

**OBJETIVO:** Conocer las necesidades y expectativas del cliente de Coemssanar S.F. respecto al servicio.

NOMBRE: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_

SEXO:  M  F      NIVEL:  1  2  3  N      ZONA:  U  R

1. ¿Cada cuánto tiempo visita usted la farmacia?

Semanal     Quincenal     Mensual     Semestral     Anual

¿A qué hora lo hace usualmente?

8 - 10 am     10 - 12 am     2 - 4 pm     4 - 6 pm     Indiferente

2. ¿Cuándo asiste al servicio farmacéutico qué es lo más importante para Usted?

Orientación     Rapidez     Amabilidad     Comodidad

Otra    Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Qué explicaciones necesita usted al momento de recibir los medicamentos?

Dosis     Beneficios     Contraindicaciones

Otra    Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Qué aspecto del servicio mejoraría de la farmacia?

Atención     Rapidez     Trámites     Instalaciones     Horario

Ubicación     Otro    Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo cree usted que debería ser el lugar, donde se ofrecen los medicamentos?

- Amplio       Con sillas       Iluminado       Ventilado       Señalizado  
 Otro      Cuál? \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo le gustaría que lo atiendan los empleados de la farmacia?

- Amabilidad       Confianza       Discreción       Técnicamente       Personalizado  
 Otro      Cuál? \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál cree usted que es el mejor horario de atención?

- Más temprano \_\_\_\_\_       Hasta más tarde \_\_\_\_\_       Jornada continua  
 Otro      Cuál? \_\_\_\_\_

8. ¿En cuánto tiempo espera ser atendido?

- Rápido \_\_\_\_\_       Normal \_\_\_\_\_       Lento \_\_\_\_\_  
 Otro      Cuál? \_\_\_\_\_

9. ¿Dónde debería ubicarse la farmacia?

- Cerca de la ARS       Cerca de la IPS       Sector central  
 Otra      Cuál? \_\_\_\_\_

10. ¿Qué espera de los medicamentos que le dispensan?

- Receta completa y exacta       Bien empacado       Efectivos  
 Otra      Cuál? \_\_\_\_\_

11. ¿Usted ha presentado alguna queja sobre el servicio? Si o No      Por qué

- Sí       No  
Cuál? \_\_\_\_\_

## ANEXO B

### ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS DE COOEMSSANAR S.F.

**OBJETIVO:** Recoger información que permita evaluar la calidad de atención al cliente de COOEMSSANAR SF Pasto.

De los siguientes ítems cuáles tienen relación con su desempeño, si no la hay quién es la persona que tiene a cargo esta responsabilidad:

- |                                                               |     |       |
|---------------------------------------------------------------|-----|-------|
| Toma de datos de los clientes                                 | ( ) | _____ |
| Entrega de medicamentos                                       | ( ) | _____ |
| Orientación sobre el uso de los medicamentos                  | ( ) | _____ |
| Información personalizada sobre la existencia de medicamentos | ( ) | _____ |

¿Considera usted que existe claridad sobre la manera como deben ser atendidos los clientes?

---

---

¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?

---

---

¿Se siente motivado para aplicar estrategias de mejoramiento en el servicio al cliente?

---

---

¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área?

---

---



**ANEXO D**  
**EVALUACION DE DATOS DE ORIGEN INTERNO**

**1. Nivel de capacitación técnica y en servicio al cliente de los funcionarios de Coemssanar SF:** estos datos se obtienen directamente del departamento de gestión humana. Este indicador debe tender o ser igual a 1.

Número de capacitaciones por trimestre ejecutadas

Número de capacitaciones programadas por trimestre

**2. Nivel de motivación de los funcionarios, para el servicio al cliente:** los datos para este indicador se obtendrán del formato de evaluación de estrategias de los clientes. Este indicador debe tender o ser igual a 1

Número de evaluaciones excelentes por funcionario

Total de evaluaciones por funcionario

**3. Reducción de errores en la dispensación:** estos datos se obtendrán de los reportes de errores en dispensación en las quejas y reclamos tanto de la farmacia como de los funcionarios. Este indicador debe tender o ser igual a 0 (cero).

Errores de dispensación reportados mes

Total medicamentos dispensados mes