

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE  
SISTEMAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**“REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN EN LA  
FARMACIA AMBULATORIA PARA MEJORAR LA CALIDAD  
EN LA ATENCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA CLÍNICA  
INTERNACIONAL, LIMA - 2017”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**ANTHONY CRISTOPHER MODESTO LONZOY  
JORGE ARMANDO MARTÍNEZ FIESTAS**

**Callao, 2019  
PERÚ**





# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

Av. Juan Pablo II- N° 306, Ciudad Universitaria, Bellavista – Callao – ☎ 469-0701

N° 001-2020-TPII-FIIS

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

A los 20 días del mes de enero del Dos mil veinte, siendo las 11:00 am, en el Auditorio de la Facultad; se reunió el **JURADO EVALUADOR DE SUSTENTACIÓN DE TESIS** de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas, conformado por los Docentes de la Universidad Nacional del Callao:

- Dr. **ALEJANDRO DANILO AMAYA CHAPA** Presidente
- Mg. **ANIVAL TORRE CAMONES** Secretario
- Mg. **ROMEL DARIO BAZAN ROBLES** Vocal
- Ing. **ERWIN GALARZA CURISINCHE** Suplente

Con el fin de dar inicio a la Sustentación de la Tesis de los Bachilleres **JORGE ARMANDO MARTINEZ FIESTAS Y ANTHONY CRISTOPHER MODESTO LONZOY**, quien habiendo cumplido con los requisitos para optar el Título Profesional de Ingeniería Industrial al sustentar la Tesis titulada: **"REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCION EN LA FARMACIA AMBULATORIA PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA CLINICA INTERNACIONAL ,LIMA 2017"**.

Con el quórum reglamentario de Ley, se dio inicio a la exposición, de conformidad con lo establecido por el Reglamento de Grados y Títulos de Pregrado vigente. Luego de las preguntas formuladas y efectuadas las deliberaciones pertinentes, dio por... **APROBADO** ...**POR UNANIMIDAD** con el Calificativo de **DIECISEIS (16)** a los Bachilleres **JORGE ARMANDO MARTINEZ FIESTAS Y ANTHONY CRISTOPHER MODESTO LONZOY**.

Siendo las 12:00 horas del día 20 de enero del 2020, firmamos en señal de conformidad los miembros del Jurado Examinador:

.....  
Dr. **ALEJANDRO DANILO AMAYA CHAPA**  
Presidente

.....  
Mg. **ANIVAL TORRE CAMONES**  
Secretario

.....  
Mg. **ROMEL DARIO BAZAN ROBLES**  
Vocal

## **DEDICATORIA**

*A mi familia por todo su apoyo, comprensión cariño y paciencia brindada en el transcurso de toda la carrera para ser un profesional.*

**A.C.M.L.**

*A mi familia por todo su apoyo, comprensión cariño y paciencia brindada en el transcurso de toda la carrera para ser un profesional.*

**J.A.M.F.**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, nuestro agradecimiento a la Universidad Nacional del Callao, a la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas y en especial a la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, de donde somos egresados y hemos sido forjados académicamente, con alto sentido ético y profesional.

Agradecemos, a nuestros docentes quienes con sus instrucciones y doctrinas han sido un aporte fundamental para nuestra preparación.

Finalmente, nuestro profundo agradecimiento al centro médico de estudio, el cual refiere a la Clínica Internacional, institución que brindó todos los soportes necesarios de acceso, planteamiento e implementación de la presente investigación.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	18
ABSTRACT.....	19
INTRODUCCIÓN.....	20
CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	21
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	22
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. ....	36
1.2.1. PROBLEMA GENERAL. ....	36
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS. ....	36
1.3. OBJETIVOS.....	37
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	37
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	37
1.4. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN. ....	37
1.4.1. LIMITANTES TEÓRICAS. ....	37
1.4.2. LIMITANTES TEMPORALES. ....	37
1.4.3. LIMITANTES ESPACIALES.....	38
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO.....	39
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	40
2.1.1. ANTECEDENTES NACIONALES. ....	40
2.1.2. ANTECEDENTES INTERNACIONALES .....	45
2.2. MARCO TEÓRICO .....	47
2.2.1. REDISEÑO DE PROCESOS.....	47
2.2.1.1. AVA (Análisis de valor agregado) .....	49
2.2.1.2. ESIA (Eliminar-Simplificar-Integrar-Automatizar) .....	54
2.2.2. CALIDAD DE LA ATENCIÓN. ....	70
2.2.2.1. Satisfacción del Cliente. ....	72
2.2.2.2. Quejas y reclamos.....	76
2.3. MARCO CONCEPTUAL .....	76
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	80
CAPÍTULO 3 HIPÓTESIS Y VARIABLE .....	82
3.1. HIPOTESIS.....	83

3.1.1.	HIPÓTESIS GENERAL.....	83
3.1.2.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	83
3.1.2.1.	HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1.....	83
3.1.2.2.	HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2.....	83
3.2.	VARIABLES.....	84
3.2.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE .....	84
3.2.2.	VARIABLE DEPENDIENTE .....	84
3.3.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:.....	85
CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		86
4.1.	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	87
4.1.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	87
4.1.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	88
4.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	88
4.2.1.	POBLACIÓN .....	88
4.2.2.	MUESTRA .....	89
4.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN... 89	
4.4.	ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS. ....	90
4.4.1.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	90
4.4.2.	ANÁLISIS INFERENCIAL.....	90
CAPÍTULO 5 RESULTADOS. ....		91
5.1.	RESULTADOS DESCRIPTIVOS.....	92
5.1.1.	DESCRIPCIÓN DE LA CLINICA.....	92
5.1.2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ANTERIOR A LA MEJORA .....	101
5.1.3.	PROPUESTA DE MEJORA .....	125
5.1.4.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DESPUES DE LA MEJORA .....	164
CAPÍTULO 6 DISCUSIÓN.....		191
6.1.	CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	192
6.2.	CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS CON ESTUDIOS SIMILARES .....	198
6.3.	RESPONSABILIDAD ÉTICA.....	199
CAPÍTULO 7 CONCLUSIONES .....		200
CAPÍTULO 8 RECOMENDACIONES.....		203
CAPÍTULO 9 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....		205
CAPÍTULO 10 ANEXOS .....		208

10.1.	DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO Y EXPERTO.....	209
10.2.	ENCUESTAS LLENADAS POR LA MUESTRA ANTES DE LA SITUACIÓN MEJORADA.....	233
10.3.	ENCUESTAS LLENADAS POR LA MUESTRA DESPUES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA.....	261
10.4.	PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO.....	289

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1 RANKING DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE DE PRINCIPALES HOSPITALES - CLÍNICAS DE AMÉRICA.....	24
TABLA 1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA – REVISIÓN DE INDICADORES .....	29
TABLA 1.3 CRITERIOS PARA LA PRIORIZACIÓN DEL PROBLEMA ...	30
TABLA 1.4 MATRIZ DE SAATY.....	31
TABLA 1.5 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN .....	32
TABLA 1.6 MATRIZ PROBABILIDAD – IMPACTO.....	35
TABLA 2.1 REGLA DE ESIA .....	55
TABLA 2.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA– REVISIÓN DE INDICADORES .....	80
TABLA 3.1 VARIABLES DE ESTUDIO.....	85
TABLA 5.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL.....	100
TABLA 5.2 DATA DE NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN CLÍNICA INTERNACIONAL (2017) .....	122
TABLA 5.3 INDICADORES CLÍNICA INTERNACIONAL .....	125
TABLA 5.4 CRITERIOS PARA PRIORIZACIÓN.....	130
TABLA 5.5 PRIORIZACIÓN DE CRITERIOS.....	130
TABLA 5.6 MATRIZ SAATY DE PRIORIZACIÓN .....	131
TABLA 5.7 PROCESOS GENERADORES DEL PROBLEMA .....	131
TABLA 5.8 ESTADÍSTICAS DE LOS PROCESOS EN EL AÑO 2017	132
TABLA 5.9 SIPOC DEL PROCESO .....	137
TABLA 5.10 CAUSAS ORIGINADORAS .....	140
TABLA 5.11 TABLA IMPACTO PROBABILIDAD.....	140
TABLA 5.12 IMPACTO – PROBABILIDAD ACUMULADO .....	141
TABLA 5.13 DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS .....	143
TABLA 5.14 CAUSAS RAÍCES ACUMULADAS.....	143
TABLA 5.15 COSTO TOTAL PARA EL PROCESO AS-IS DE ATENCION DE MEDICAMENTOS EN LA FARMACIA AMBULATORIA	153
TABLA 5.16 TIEMPOS ESTÁNDAR DE ACTIVIDADES .....	154
TABLA 5.17 ASIS DE ACTIVIDADES.....	155
TABLA 5.18 METODOLOGÍA ESIA .....	156
TABLA 5.19 COSTO TOTAL PARA EL PROCESO TO-BE DE ATENCION DE MEDICAMENTOS EN LA FARMACIA AMBULATORIA	163
TABLA 5.20 INDICADORES CLÍNICA INTERNACIONAL 2018....	184
TABLA 6.1 PRUEBA DE NORMALIDAD PARA LA CALIDAD DE ATENCIÓN .....	192
TABLA 6.2 DETERMINACIÓN DE LA SIGNIFICANCIA PARA LA CALIDAD DE ATENCIÓN .....	193

TABLA 6.3 DETERMINACIÓN DE LA SIGNIFICANCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.....	195
TABLA 6.4 DETERMINACIÓN DE LA SIGNIFICANCIA DEL NIVEL DE QUEJAS Y RECLAMOS.....	197
TABLA 10.1 FUERZAS QUE IMPULSAN EL CAMBIO DE TRABAJO DE LOS PROFESIONALES DEL ÁREA DE FARMACIA .....	291
TABLA 10.2 FUERZAS QUE RESTRINGEN EL CAMBIO .....	292
TABLA 10.3 ACTITUDES Y ACCIONES A TOMAR.....	293
TABLA 10.4 ACTITUDES Y ACCIONES IDENTIFICADAS QUE DEBEN SER ABORDADAS.....	295
TABLA 10.5 PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO DE ACTITUDES PARA LOS COLABORADORES DE FARMACIA DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL.....	296
TABLA 10.6 GANTT PARA EL ABORDAJE DE LAS ACTITUDES Y ACCIONES DE LOS COLABORADORES DE FARMACIA DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO.....	297
TABLA 10.7 PLAN PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL – DIRIGIDO A FARMACIA.....	298
TABLA 10.8 PROGRAMA PARA ALCANZAR EL OBJETIVO 1 DEL PLAN PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO .....	299
TABLA 10.9 SESIONES PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA PARA ALCANZAR EL OBJETIVO DEL PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO	300
TABLA 10.10 MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	301
TABLA 10.11 MATRIZ OPERACIONAL .....	302

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRAFICA 1.1 TIEMPO DE ESPERA PARA RECIBIR CONSULTA EN MINUTOS .....	23
GRAFICA 1.2 DIAGRAMA CAUSA EFECTO DE PRIMER NIVEL .....	33
GRAFICA 1.3 DIAGRAMA CAUSA EFECTO DE SEGUNDO NIVEL .....	34
GRAFICA 1.4 ANÁLISIS DE PARETO .....	35
GRAFICA 5.1 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN TIEMPO EN LA SALA DE ESPERA .....	102
GRAFICA 5.2 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN TIEMPO DE ESPERA PARA LA EJECUCIÓN DE PRUEBA .....	103
GRAFICA 5.3 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN TIEMPO DE ESPERA PARA LA ENTREGA DE SUS PEDIDOS .....	104
GRAFICA 5.4 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN EL TIEMPO DE ESPERA PARA LOS RESULTADOS .....	105
GRAFICA 5.5 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN EL TIEMPO DE ESPERA PARA LA ATENCIÓN EN LOS DISTINTOS SERVICIOS BRINDADOS POR LA CLÍNICA .....	106
GRAFICA 5.6 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN LA VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL .....	107
GRAFICA 5.7 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN LA ATENCIÓN DE LOS EMPLEADOS .....	108
GRAFICA 5.8 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN EL GRADO DE ENTENDIMIENTO DE SUS NECESIDADES .....	109
GRAFICA 5.9 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN EL GRADO EN QUE LOS EMPLEADOS LE GENERO CONFIANZA ...	110
GRAFICA 5.10 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DE LA PRECISIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA ATENCIÓN .....	111
GRAFICA 5.11 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL .....	112
GRAFICA 5.12 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DE LA LIMPIEZA Y ARREGLOS DE LA CLÍNICA .....	113
GRAFICA 5.13 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL OFRECIMIENTO DE ORIENTACIÓN EN LA CLÍNICA .....	114
GRAFICA 5.14 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE LA SEGURIDAD Y COMODIDAD .....	115
GRAFICA 5.15 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE LA PRIVACIDAD DE LA CLÍNICA .....	116
GRAFICA 5.16 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL ENTORNO DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL .....	117

GRAFICA 5.17 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL PRECIO DE LOS MEDICAMENTOS .....	118
GRAFICA 5.18 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL PRECIO DE LAS CONSULTAS.....	119
GRAFICA 5.19 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL PRECIO DE LOS DISTINTOS SERVICIOS DE LA CLÍNICA ... .....	120
GRAFICA 5.20 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN DE PRECIOS.....	121
GRAFICA 5.21 PORCENTAJE QUEJAS Y RECLAMOS.....	123
GRAFICA 5.22 MONTO RETENIDO POR ERRORES .....	126
GRAFICA 5.23 PACIENTES ATENDIDOS PREVIOS A LOS 5 MINUTOS EN PROCESO FRONT .....	127
GRAFICA 5.24 % CUMPLIMIENTO EN INSPECCIÓN DE PROCEDIMIENTOS SEGUROS PARA EL PACIENTE .....	128
GRAFICA 5.25 MONTO POR DIFERENCIA DE INVENTARIO .....	129
GRAFICA 5.26 PACIENTES ATENDIDOS POR PROCESO ANTES DE LOS 5 MINUTOS EN FRONT .....	133
GRAFICA 5.27 DIAGRAMA DE PARETO PRIMER NIVEL .....	142
GRAFICA 5.28 DIAGRAMA DE PARETO CAUSA RAÍZ .....	144
GRAFICA 5.29 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN TIEMPO EN LA SALA DE ESPERA .....	164
GRAFICA 5.30 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN TIEMPO DE ESPERA PARA LA EJECUCIÓN DE PRUEBA .....	165
GRAFICA 5.31 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN TIEMPO DE ESPERA PARA LA ENTREGA DE SUS PEDIDOS ....	166
GRAFICA 5.32 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN EL TIEMPO DE ESPERA PARA LOS RESULTADOS .....	167
GRAFICA 5.33 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN EL TIEMPO DE ESPERA PARA LA ATENCIÓN EN LOS DISTINTOS SERVICIOS BRINDADOS POR LA CLÍNICA.....	168
GRAFICA 5.34 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN LA VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL DESPUES DE LA IMPLEMENTACIÓN .....	169
GRAFICA 5.35 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN LA ATENCIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	170
GRAFICA 5.36 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN EL GRADO DE ENTENDIMIENTO DE SUS NECESIDADES .....	171
GRAFICA 5.37 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN EL GRADO EN QUE LOS EMPLEADOS LE GENERO CONFIANZA... .....	172
GRAFICA 5.38 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DE LA PRECISIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA ATENCIÓN.....	173

GRAFICA 5.39	FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL.....	174
GRAFICA 5.40	FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DE LA LIMPIEZA Y ARREGLOS DE LA CLÍNICA.....	175
GRAFICA 5.41	FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL OFRECIMIENTO DE ORIENTACIÓN EN LA CLÍNICA .....	176
GRAFICA 5.42	FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE LA SEGURIDAD Y COMODIDAD .....	177
GRAFICA 5.43	FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE LA PROVACIDAD DE LA CLÍNICA.....	178
GRAFICA 5.44	FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL ENTORNO DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL.....	179
GRAFICA 5.45	FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL PRECIO DE LOS MEDICAMENTOS .....	180
GRAFICA 5.46	FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL PRECIO DE LAS CONSULTAS.....	181
GRAFICA 5.47	FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL PRECIO DE LOS DISTINTOS SERVICIOS DE LA CLÍNICA ... .....	182
GRAFICA 5.48	FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL ENTORNO DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL.....	183
GRAFICA 5.49	PORCENTAJE DE QUEJAS Y RECLAMOS.....	185
GRAFICA 5.50	PREVIO-VELOCIDAD DE ATENCIÓN.....	186
GRAFICA 5.51	POST-VELOCIDAD DE ATENCIÓN .....	186
GRAFICA 5.52	PREVIO-EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA.....	187
GRAFICA 5.53	POST- EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA.....	187
GRAFICA 5.54	PRE- EVALUACIÓN DEL ENTORNO .....	188
GRAFICA 5.55	POST - EVALUACIÓN DEL ENTORNO.....	188
GRAFICA 5.56	PRE- EVALUACIÓN DE PRECIOS.....	189
GRAFICA 5.57	POST – EVALUACIÓN DE PRECIOS.....	189
GRAFICA 5.58	PRE- PORCENTAJE QUEJAS Y RECLAMOS .....	190
GRAFICA 5.59	POST- PORCENTAJE QUEJAS Y RECLAMOS.....	190

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 PRINCIPALES CIFRAS SECTOR SALUD - PERÚ.....	25
FIGURA 1.2 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL .....	28
FIGURA 2.1 ORGANIGRAMA DEL AVA .....	50
FIGURA 2.2 ORGANIGRAMA CLÍNICA INTERNACIONAL .....	78
FIGURA 5.1 MAPA DE PROCESOS DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL.....	93
FIGURA 5.2 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL .....	95
FIGURA 5.3 DIAGRAMA SIPOC DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL.....	97
FIGURA 5.4 MAPA ESTRÁTEGICO DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL.....	98
FIGURA 5.5 MATRIZ ESTRÁTEGICA DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL .....	99
FIGURA 5.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA.....	124
FIGURA 5.7 HIPÓTESIS ALTERNATIVA .....	134
FIGURA 5.8 VARIANZA HIPÓTESIS ALTERNA .....	134
FIGURA 5.9 HIPÓTESIS NULA .....	135
FIGURA 5.10 VARIANZA HIPÓTESIS NULA .....	136
FIGURA 5.11 FLUJOGRAMA DEL PROCESO .....	138
FIGURA 5.12 DIAGRAMA ISHIKAWA DE PROCESO .....	139
FIGURA 5.13 DETERMINACIÓN DE CAUSA RAIZ .....	142
FIGURA 5.14 FLUJOGRAMA ASIGNACIÓN DE TURNO AL PACIENTE .....	146
FIGURA 5.15 FLUJOGRAMA RECEPCIÓN PRESCRIPCIÓN MÉDICA .....	147
FIGURA 5.16 FLUJOGRAMA PRESCRIPCIÓN MÉDICA .....	148
FIGURA 5.17 FLUJOGRAMA PICKING DE MEDICAMENTOS .....	149
FIGURA 5.18 FLUJOGRAMA REGISTRO DE MEDICAMENTOS ...	150
FIGURA 5.19 FLUJOGRAMA REALIZACIÓN DE COBRO .....	151
FIGURA 5.20 FLUJOGRAMA ENTREGA Y VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS.....	152
FIGURA 5.21 FLUJOGRAMA RECEPCIÓN PRESCRIPCIÓN MÉDICA .....	157
FIGURA 5.22 FLUJOGRAMA PICKING DE MEDICAMENTOS .....	159
FIGURA 5.23 FLUJOGRAMA REGISTRO CONSUMO MEDICAMENTOS.....	160
FIGURA 5.24 FLUJOGRAMA REALIZACIÓN DE COBRO .....	161
FIGURA 5.25 FLUJOGRAMA ENTREGA Y VERIFICACIÓN DOCUMENTOS .....	162
FIGURA 6.1 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	194
FIGURA 10.1 VALIDACIÓN DEL MG. ROMEL DARIO BAZAN ROBLES (HOJA 1) .....	209

FIGURA 10.2	VALIDACIÓN DEL MG. ROMEL DARIO BAZAN ROBLES (HOJA 2)	210
FIGURA 10.3	VALIDACIÓN DEL MG. ROMEL DARIO BAZAN ROBLES (HOJA 3)	211
FIGURA 10.4	VALIDACIÓN DEL MG. ROMEL DARIO BAZAN ROBLES (HOJA 4)	212
FIGURA 10.5	VALIDACIÓN DEL MG. ROMEL DARIO BAZAN ROBLES (HOJA 5)	213
FIGURA 10.6	VALIDACIÓN DEL MG. ROMEL DARIO BAZAN ROBLES (HOJA 6)	214
FIGURA 10.7	VALIDACIÓN DEL MG. ROMEL DARIO BAZAN ROBLES (HOJA 7)	215
FIGURA 10.8	VALIDACIÓN DEL MG. ROMEL DARIO BAZAN ROBLES (HOJA 8)	216
FIGURA 10.9	VALIDACIÓN DEL ING. CARLOS JOEL GÓMEZ ALVARADO (HOJA 1)	217
FIGURA 10.10	VALIDACIÓN DEL ING. CARLOS JOEL GÓMEZ ALVARADO (HOJA 2)	218
FIGURA 10.11	VALIDACIÓN DEL ING. CARLOS JOEL GÓMEZ ALVARADO (HOJA 3)	219
FIGURA 10.12	VALIDACIÓN DEL ING. CARLOS JOEL GÓMEZ ALVARADO (HOJA 4)	220
FIGURA 10.13	VALIDACIÓN DEL ING. CARLOS JOEL GÓMEZ ALVARADO (HOJA 5)	221
FIGURA 10.14	VALIDACIÓN DEL ING. CARLOS JOEL GÓMEZ ALVARADO (HOJA 6)	222
FIGURA 10.15	VALIDACIÓN DEL ING. CARLOS JOEL GÓMEZ ALVARADO (HOJA 7)	222
FIGURA 10.16	VALIDACIÓN DEL ING. CARLOS JOEL GÓMEZ ALVARADO (HOJA 8)	224
FIGURA 10.17	VALIDACIÓN DEL MG. JOSÉ FARFÁN GARCÍA (HOJA 1)	225
FIGURA 10.18	VALIDACIÓN DEL MG. JOSÉ FARFÁN GARCÍA (HOJA 2)	226
FIGURA 10.19	VALIDACIÓN DEL MG. JOSÉ FARFÁN GARCÍA (HOJA 3)	226
FIGURA 10.20	VALIDACIÓN DEL MG. JOSÉ FARFÁN GARCÍA (HOJA 4)	228
FIGURA 10.21	VALIDACIÓN DEL MG. JOSÉ FARFÁN GARCÍA (HOJA 5)	229
FIGURA 10.22	VALIDACIÓN DEL MG. JOSÉ FARFÁN GARCÍA (HOJA 6)	229

FIGURA 10.23	VALIDACIÓN DEL MG. JOSÉ FARFÁN GARCÍA (HOJA 7)	231
FIGURA 10.24	VALIDACIÓN DEL MG. JOSÉ FARFÁN GARCÍA (HOJA 8)	232
FIGURA 10.25	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL ....	233
FIGURA 10.26	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL ....	234
FIGURA 10.27	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL ....	235
FIGURA 10.28	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL ...	236
FIGURA 10.29	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL ....	237
FIGURA 10.30	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL ....	237
FIGURA 10.31	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL ....	239
FIGURA 10.32	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA .....	240
FIGURA 10.33	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA ....	240
FIGURA 10.34	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA .....	242
FIGURA 10.35	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA .....	242
FIGURA 10.36	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA .....	244
FIGURA 10.37	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA .....	244
FIGURA 10.38	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA .....	246
FIGURA 10.39	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO .....	246
FIGURA 10.40	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO .....	248
FIGURA 10.41	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO .....	248
FIGURA 10.42	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO .....	250
FIGURA 10.43	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO .....	251
FIGURA 10.44	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO .....	252
FIGURA 10.45	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO .....	252
FIGURA 10.46	EVALUACIÓN DE PRECIOS .....	254
FIGURA 10.47	EVALUACIÓN DE PRECIOS .....	254
FIGURA 10.48	EVALUACIÓN DE PRECIOS .....	256
FIGURA 10.49	EVALUACIÓN DE PRECIOS .....	257
FIGURA 10.50	EVALUACIÓN DE PRECIOS .....	258
FIGURA 10.51	EVALUACIÓN DE PRECIOS .....	259
FIGURA 10.52	EVALUACIÓN DE PRECIOS .....	260
FIGURA 10.53	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL ....	261
FIGURA 10.54	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL ....	262
FIGURA 10.55	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL ....	263
FIGURA 10.56	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL ....	264
FIGURA 10.57	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL ....	265
FIGURA 10.58	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL ....	266
FIGURA 10.59	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL ....	267
FIGURA 10.60	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA .....	268
FIGURA 10.61	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA .....	268
FIGURA 10.62	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA .....	270
FIGURA 10.63	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA .....	271

FIGURA 10.64	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA .....	272
FIGURA 10.65	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA .....	273
FIGURA 10.66	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA .....	274
FIGURA 10.67	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO .....	275
FIGURA 10.68	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO .....	275
FIGURA 10.69	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO .....	277
FIGURA 10.70	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO .....	278
FIGURA 10.71	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO .....	279
FIGURA 10.72	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO .....	280
FIGURA 10.73	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO .....	281
FIGURA 10.74	EVALUACIÓN DE PRECIOS .....	282
FIGURA 10.75	EVALUACIÓN DE PRECIOS .....	283
FIGURA 10.76	EVALUACIÓN DE PRECIOS .....	284
FIGURA 10.77	EVALUACIÓN DE PRECIOS .....	285
FIGURA 10.78	EVALUACIÓN DE PRECIOS .....	286
FIGURA 10.79	EVALUACIÓN DE PRECIOS .....	287
FIGURA 10.80	EVALUACIÓN DE PRECIOS .....	288
FIGURA 10.81	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN .....	294

## RESUMEN

El presente trabajo está orientado a plantear una “Propuesta de Rediseño de Proceso del Apoyo al Tratamiento de la Clínica Internacional”.

Se hizo un reconocimiento de la organización a través de su Organigrama General y de su Mapa de procesos, y se identificaron a los grupos de interés aplicando el diagrama de SIPOC.

Seguidamente se elaboraron la Matriz Estratégica y el Cuadro de Mando Integral para conocer los niveles de desarrollo de las líneas estratégicas de la organización e identificar los procesos que necesitan atención. Los resultados obtenidos señalaron que los procesos con mayores dificultades estaban relacionados con el servicio de front: Apoyo al tratamiento, Admisión al paciente y apoyo al diagnóstico.

Se analizaron los procesos siguiendo la metodología de los 7 pasos de Resolución de Problemas siguiendo la siguiente secuencia:

- Identificación de los indicadores que no cumplen metas.
- Criterios de priorización SAATY.
- Comparación de los 3 procesos involucrados.
- Elaboración de un diagrama causa-efecto para la identificación raíz.
- Aplicación de Diagrama de Pareto para la incisión en los problemas.
- Ejecución de un análisis AVA y ESIA.
- Simulación de un costeo comparativo, determinando un ahorro S/.31,361.15 mensual.
- Finalmente, se presenta el plan de gestión del cambio, para la adaptación del personal al rediseño del proceso contemplado.

## **ABSTRACT**

The present work is oriented to propose a “Proposal of Redesign of the Process of Support to the Treatment of the International Clinic”.

The organization was recognized through its General Organization Chart and its Process Map, and the stakeholders were identified by applying the SIPOC diagram.

Next, the Strategic Matrix and the Balanced Scorecard were prepared to know the levels of development of the strategic lines of the organization and identify the processes that need attention. The results obtained indicated that the processes with the greatest difficulties were related to the front service: Support for treatment, Admission to the patient and support for diagnosis.

The processes were analyzed following the methodology of the 7 steps of Problem Solving following the following sequence:

Identification of indicators that do not meet goals.

- SAATY prioritization criteria.
- Comparison of the 3 processes involved.
- Development of a cause-effect diagram for root identification.
- Application of Pareto Diagram for the incision in the problems.
- Execution of an AVA and ESIA analysis.
- Simulation of a comparative costing, determining a monthly savings of S / .31,361.15.
- Finally, the change management plan is presented, for the adaptation of personnel to the redesign of the contemplated process.

## **INTRODUCCIÓN**

Dentro de las actividades totales ejecutadas por parte de diversas empresas, el cuidado a la salud, adicionalmente a un servicio, infiere uno de los más importantes derechos, que un ser humano debe mantener en su máxima integridad y preservación.

Es por ello, que, dentro de lo expuesto en el trabajo se ejecutó metodologías para mejora la calidad de atención, considerando mejorar la velocidad de atención de los pacientes; e implementando acciones que permitan eliminar actividades que no agregan valor a los clientes e incluso a la misma empresa obteniendo indicadores que permitan mostrar cómo es la situación actual de esta e incluso considerando los objetivos según la matriz estrategia que se planteó la gerencia.

Es así que, el presente estudio incide, en la mejora sustancial del tiempo atención, partiendo del proceso de admisión, al brindado de medicamentos respectivos para las recuperaciones correspondientes, bajo la premisa de seguridad, confianza/confiabilidad, que engloba la gestión de calidad inicial en el servicio médico a brindarse.

Finalizando en mejorar la satisfacción del cliente y reduciendo las quejas y reclamos que a su vez ayudaron a reducir los costos y abriendo paso para implementar normas de calidad y mostrando un perfil de clínica segura, confiable y rápida.

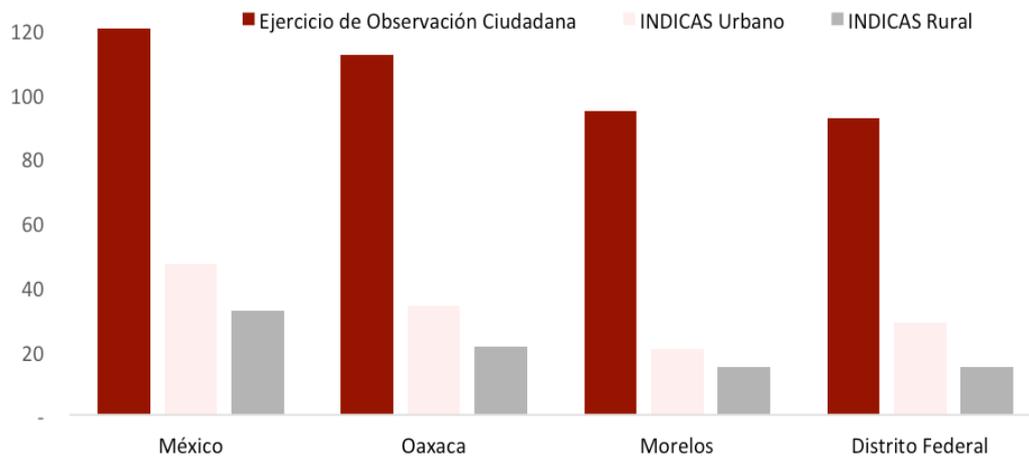
## **CAPÍTULO 1      PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.**

La atención en las clínicas y/o centros de salud ha representado un derecho fundamental, que mereció ser objeto de atención rápida al preservar la integridad más importante del ser humano, la vida. Bajo esta premisa, resulta importante destacar, que diversas entidades internacionales dedicadas a este rubro, han aportado en ejecutar medidas y utilizar herramientas que contribuyan perennemente en mejorar la infraestructura y la gestión generada a los clientes, con la ideología en materia de características básicas, tanto de calidad como mejora continua, tarea que evidentemente no ha sido fácil, así mismo tomando como preámbulo lo disertado con anterioridad, el rediseño de proceso tomó un papel importante dentro de estas entidades ya que actualmente el tiempo de espera que se tiene por parte de los pacientes están generando un impacto negativo tanto en la satisfacción de la atención como en la salud, ocasionando incluso muertes debido al alto índice de espera que se suele tener.

Por ejemplo, en México las unidades de salud captadas durante el ejercicio de Observación Ciudadana los tiempos de espera promedio para recibir consulta han representado lapsos mucho mayores que el promedio estatal basado solo en las unidades que registra el Sistema INDICAS. Corresponden a 2.5 veces el tiempo de espera promedio en el Estado de México, 3.3 en Oaxaca, 4.6 en Morelos y 3.2 en el DF. La aplicación de mejora continua es Mayo Clinic, ubicado en EEUU, en el estado de Minnesota, fundada en el año de 1889, la cual representa hasta la actualidad un caso de éxito referente a los altos niveles de atención al cliente, para el velado de su satisfacción oportuna generando un alto índice de demanda y logrando satisfacer a la mayoría de sus clientes eliminando procedimientos que no agregan valor al cliente; considerando lo mencionado se ha mostrado una gráfica del tiempo de espera para recibir consulta en minutos.

**GRAFICA 1.1 TIEMPO DE ESPERA PARA RECIBIR CONSULTA EN MINUTOS**



**FUENTE:** Acción Ciudadana Frente a la Pobreza, con base en la información del Sistema Indicas proporcionada por la Secretaría de Salud mediante solicitud de acceso a la información N° 0001200233315 y recurso de revisión interpuesto RDA 3896/15. Para el ejercicio de Observación ciudadana únicamente se consideran las 35 unidades de salud que no reportaron información en el INDICAS.

Es una realidad a su vez, que diversos centros médicos en Latinoamérica, han representado un reto en su acción conjunta para obtener clientes con un mayor grado de satisfacción durante su puesta en Marcha, es así que en el año predecesor (2016) , se ejecutó un ranking donde participaron un cúmulo de hospitales y centros clínicos, de los países de Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela, midiendo diversos indicadores centrales que abarcan: Seguridad y dignidad del paciente (25%), capital humano (25%), capacidad (20%), gestión del conocimiento (10%), eficiencia (10 %) y prestigio (10 %).

A continuación, se muestra el consolidado del resultado obtenido del ranking, considerando los indicadores descritos con anterioridad, detallando a su vez, el puesto, el país y ciudad de estancia, como material informativo de locación en tiempo y espacio.

**TABLA 1.1 RANKING DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE DE PRINCIPALES HOSPITALES - CLÍNICAS DE AMÉRICA**

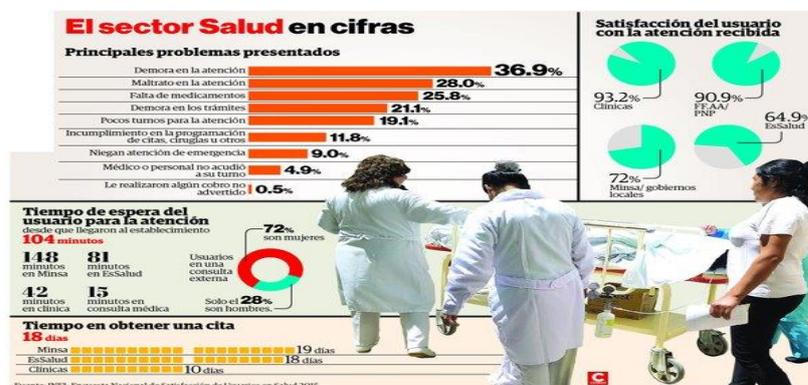
RK 16	RK 15	EMPRESA	PAÍS	CIUDAD
1	1	Hospital Israelita Albert Einstein	BR	São Paulo
2	2	Clínica Alemana	CL	Santiago
3	3	Fundación Valle del Lili	CO	Cali
4	6	Hospital Samaritano de São Paulo	BR	São Paulo
5	-	Hospital Italiano de Buenos Aires	AR	Buenos Aires
6	8	Hospital Clínica Bíblica	CR	San José
7	7	Fundación Cardioinfantil	CO	Bogotá
8	5	Fundación Cardiovascular de Colombia	CO	Bucaramanga
9	9	Hospital Pablo Tobón Uribe	CO	Medellín
10	4	Hospital Universitario Austral	AR	Buenos Aires
11	10	Clínica Internacional	PE	Lima
12	11	Médica Sur	MX	C. de México
13	12	Centro Médico Imbanaco	CO	Cali
14	13	Clínica Ricardo Palma	PE	Lima
15	14	Hospital Alemão Oswaldo Cruz	BR	São Paulo
16	15	Hospital Universitario de San Vicente Fundación	CO	Medellín
17	18	Hospital Alemán	AR	Buenos Aires
18	16	Hospital Moinhos de Vento	BR	Porto Alegre
19	19	Policlínica Metropolitana	VE	Caracas
20	24	Clínica Las Américas	CO	Medellín
21	17	Foscal	CO	Bucaramanga
22	27	Mederi	CO	Bogotá
23	28	Hospital Punta Pacífica	PA	C. de Panamá
24	-	Colsánitas - Clínica Universitaria Colombia	CO	Bogotá
25	21	Clínica del Occidente	CO	Bogotá
26	20	Hospital São Vicente de Paulo	BR	Rio de Janeiro
27	29	Hospital Infantil Sabara	BR	São Paulo
28	-	Hospital de Clínicas Caracas	VE	Caracas
29	22	Hospital General de Medellín	CO	Medellín
30	23	Hospital Edmundo Vasconcelos	BR	São Paulo
31	31	Clínica Universidad de La Sabana	CO	Bogotá
32	37	Hospital El Cruce	AR	Florencio Varela
33	30	Clínica Universitaria Bolivariana	CO	Medellín
34	35	Clínica Marly	CO	Bogotá
35	-	Hospital de Niños Roberto Gilbert Elizalde	EC	Guayaquil
36	43	Hospital Galenia	MX	Cancún
37	39	Clínica Medellín	CO	Medellín
38	42	Hospital Sótero del Río	CL	Santiago
39	34	Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt	CO	Bogotá
40	32	Hospital Universitario Departamental de Nariño	CO	Pasto
41	-	Clínica El Rosario - Sede Tesoro	CO	Medellín
42	40	Clínica Cardio VID	CO	Medellín
43	-	Hospital Municipal Dr. Moisés Deutsch-M'Boi Mirim	BR	São Paulo
44	-	Fundación Hospital Infantil Los Ángeles	CO	Pasto

**FUENTE:** <http://www.elhospital.com/temas/Estos-son-los-Mejores-Hospitales-y-Clinicas-de-America-Latina-en-el-2016,-segun-America-Economia+116626?pagina=2>

Pero, ¿qué ha sucedido en el Perú? para que los tiempos de espera sean un problema en los hospitales y/o clínicas, pues la cantidad de hospitales que existen dentro del país no es suficiente para atender en su totalidad y en el menor tiempo posible a las personas, siendo este el doble de los mostrados por las clínicas. El 55% de peruanos compra medicinas sin receta médica, porcentaje mayor al 2014 (52%). En promedio, Essalud tarda 18 días en programar citas, y las clínicas, 10 días. La mejora en la calidad de las prestaciones de los servicios de salud del país es una exigencia constante de la población y también una de las prioridades de la Superintendencia Nacional de Salud (Susalud) y uno de los objetivos principales de las clínicas.

En la atención de farmacias y boticas en el 2015, ha aumentado a 54.8% el porcentaje de usuarios de farmacias y boticas que compran medicamentos sin receta médica (52.3% en el 2014). Y el principal motivo para ello es que la persona ya había consumido ese mismo medicamento previamente. Al ser interrogados sobre por qué no adquirieron las medicinas en las farmacias de los centros de salud donde se realizó la prescripción de la receta, el 46.4% de los encuestados señalaron que no había dichos medicamentos. Solo el 6.4% no lo realizó porque los precios eran muy altos.

**FIGURA 1.1 PRINCIPALES CIFRAS SECTOR SALUD - PERÚ**



**FUENTE:** El comercio, 28 de enero del 2016

La empresa donde se realizó la investigación fue fundada el 29 de mayo de 1959 por iniciativa de la Compañía Internacional de Seguros del Perú. Desde la década de los noventa, ya como parte del Grupo Breca, Clínica Internacional comenzó una nueva etapa en la que mejoró su infraestructura y modernizó sus equipos médicos con la última tecnología; ampliando significativamente su red de atención con nuevas sedes y medicentros en Lima y provincias; así, en el año 2004, adquirieron nuevas propiedades sumando más de 11,000 m<sup>2</sup> de terreno en su Sede de Lima y, en el 2007, se adquirió la Clínica San Lucas, la que posteriormente se convirtió en la actual Sede San Borja.

Acorde al plan de expansión y crecimiento, en el 2012 se empezó a construir el Edificio de Consultorios ubicado en la Sede San Borja. En diciembre del 2013 Clínica San Miguel de Piura pasó a formar parte de Clínica Internacional y se inició la construcción de Medicentros en los centros comerciales Mall Aventura Plaza, complementando así nuestra red de atención en el interior del país. El 2014, la marca Clínica Internacional logró la acreditación Joint Commission International, certificando las sedes de Lima y San Borja bajo estándares internacionales de calidad y seguridad del paciente.

### **Productos**

- ✓ Productos Individuales
  - Tarjeta Salud Familiar.
  - Tarjeta Salud Adulto Mayor.
  - Programa de apnea del sueño y Broncopatía.
  - Programa de Lactancia Materna.
  - Programa Evaluación Médica Deportiva Pediátrica.

- ✓ Productos Empresariales
  - Unidades Médicas Empresariales.
  - Evaluaciones Médicas Preventivas y ocupacionales.
  - Salud Ocupacional- Otros Servicios complementarios.

### **Servicios**

- ✓ Diagnóstico por Imágenes
- ✓ Centro de diagnóstico por Imágenes
- ✓ Unidad de Diagnóstico Integral de la Mama
- ✓ Medicina Física y Rehabilitación
- ✓ Sonrisa Total- Odontología
- ✓ Médicos a Domicilio
- ✓ Medicina Preventiva (Crónicos)
- ✓ Evaluaciones Médicas (Chequeos)

### **Misión**

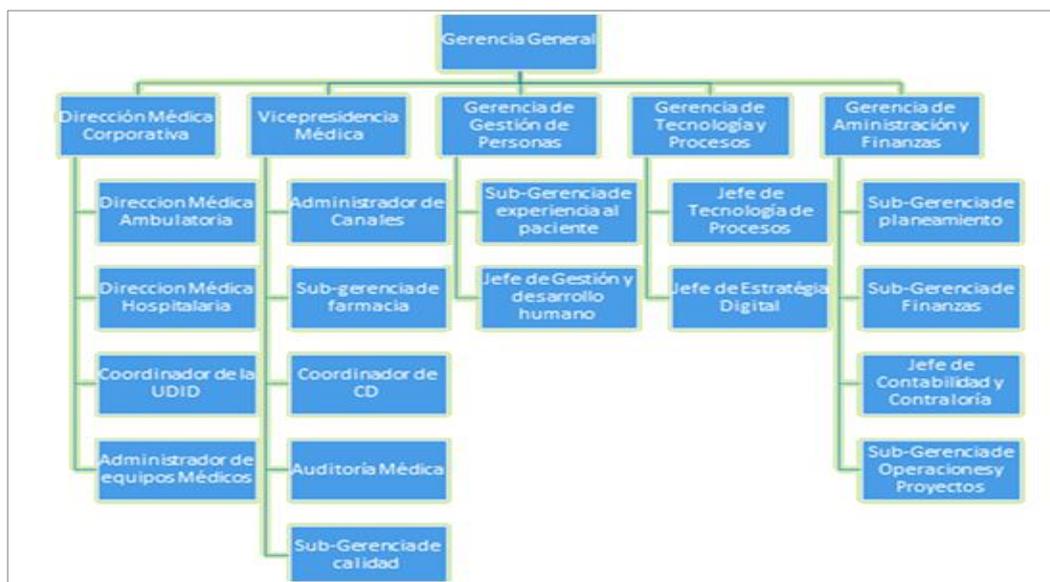
Hacer sentir a nuestros pacientes que su salud está en las mejores manos, elevando permanentemente la calidad y eficiencia de nuestro servicio y combinando nuestra calidez en la atención, nuestra pasión por la medicina y la innovación en los procedimientos médicos

### **Visión**

Ser la Red de servicios de salud privada de referencia en el país.

## Organización

**FIGURA 1.2 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL**



**FUENTE:** Elaboración propia.

### Partes Interesadas

Entre las principales partes interesadas que intervienen en el desarrollo de la actividad tenemos:

- ✓ Organización Joint Commission International.
- ✓ EPS – INEI.
- ✓ Laboratorios farmacéuticos.
- ✓ Ministerio de Salud.
- ✓ Paciente.
- ✓ Proveedores.
- ✓ Proveedores.
- ✓ DIGEMID.
- ✓ Ministerio de Salud.
- ✓ Defensa Civil.
- ✓ Proveedores.
- ✓ MINSA.

- ✓ SUSALUD.
- ✓ Áreas Internas.

El problema que se estuvo generado dentro de la empresa es: % de Pacientes atendidos antes de los 5 min en los Procesos del Front, no es la adecuada siendo identificada de una lista de problemas como se muestra en la siguiente tabla:

**TABLA 1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA – REVISIÓN DE INDICADORES**

INDICADORES	OBJETIVO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	PROMEDIO
Cuentas pendientes por cobrar	<S/. 200 000	-	S/. 280,000.00	-	S/. 210,000.00	-	S/. 240,000.00	-	S/. 243,333.33
Índice de satisfacción al cliente	>86%	82%	81%	85%	83%	85%	87%	84%	84%
Eventos no seguros en la atención al paciente	<10	11	12	10	12	12	11	10	11.1
Pacientes atendidos antes de los 5 minutos en los procesos de front	>85%	68.70%	75.57%	76.52%	82.00%	79.94%	75,67%	80.51%	77%

**FUENTE:** Elaboración propia.

### Definición de Criterios para la priorización del problema

Los criterios definidos por el equipo, se muestra en la siguiente tabla:

**TABLA 1.3 CRITERIOS PARA LA PRIORIZACIÓN DEL PROBLEMA**

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Afecta la satisfacción del cliente	Indicadores que afectan la satisfacción del cliente.
Mal desempeño en los últimos 6 meses	Indicadores que no llegan al indicador en los últimos 6 meses
Afecta a la Seguridad del Paciente	Procesos donde la mejora se verá reflejada de manera significativa en los resultados financieros
Accesibilidad a datos	Se cuenta con disponibilidad de data para el estudio del problema
Afecta la eficiencia de los recursos	Genera desperdicio en el uso de los recursos

**FUENTE:** Elaboración propia.

Utilizando la matriz de Saaty, se asignó el valor a cada criterio con el cual se priorizó el problema a tratar.

**TABLA 1.4 MATRIZ DE SAATY**

CRITERIO	Afecta la satisfacción del cliente	Mal desempeño en los últimos 6 meses	Afecta la seguridad del paciente	Accesibilidad a datos	Afecta la eficiencia de los recursos	a	b	c	d	e	Media	Porcentaje	Orden	PESO	
Afecta la satisfacción del cliente	1	1/3	1/3	5	3	0.205	0.023	0.161	0.436	0.200	0.205	20.5%	2	4	Afecta la seguridad del paciente
Mal desempeño en los últimos 6 meses	1/3	1	1/5	1/3	3	0.068	0.070	0.097	0.029	0.200	0.093	9.3%	5	1	Afecta la satisfacción del cliente
Afecta la seguridad del paciente	3	7	1	5	3	0.616	0.488	0.484	0.436	0.200	0.445	44.5%	1	5	Accesibilidad a datos
Accesibilidad a datos	1/5	3	1/5	1	5	0.041	0.209	0.097	0.087	0.333	0.154	15.4%	3	3	Afecta la eficiencia de los recursos
Afecta la eficiencia de los recursos	1/3	3	1/3	1/7	1	0.068	0.209	0.161	0.012	0.067	0.104	10.4%	4	2	Mal desempeño en los últimos 6 meses
Totales:	4.87	14.33	2.07	11.48	15.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00		100.0%			

**FUENTE:** Elaboración propia.

**TABLA 1.5 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN**

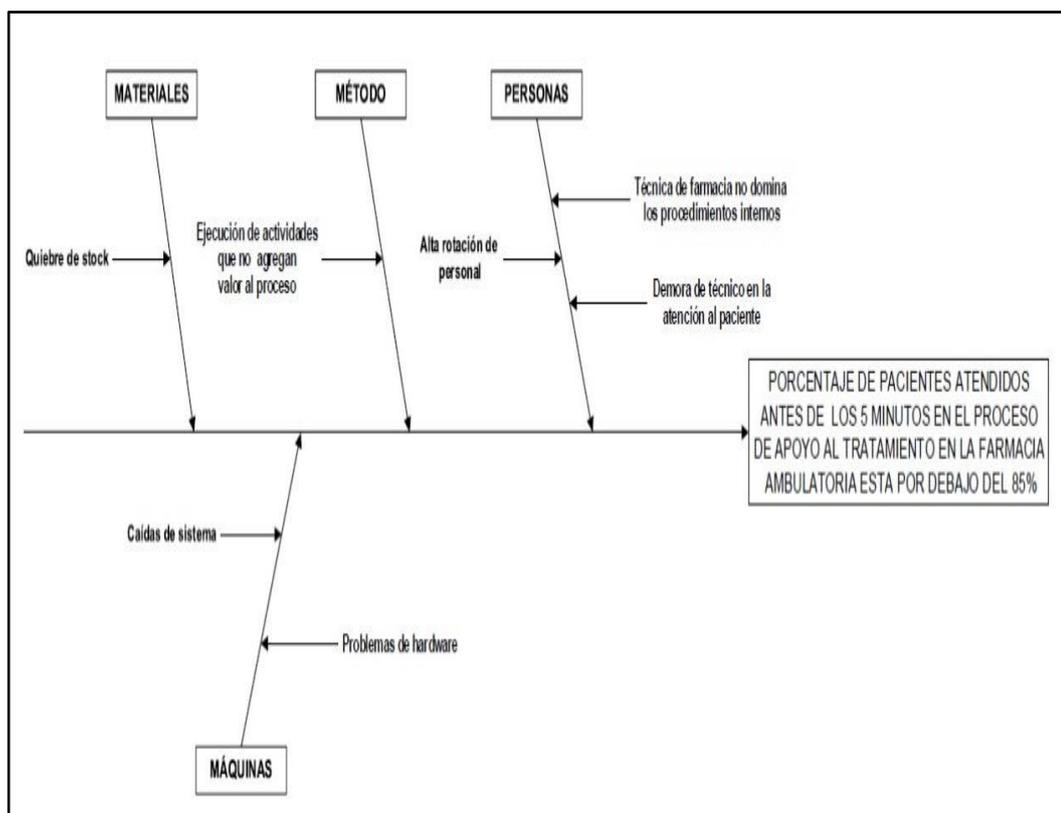
<b>INDICADOR</b>	<b>Afecta la satisfacción del cliente</b>	<b>Mal desempeño en los últimos meses</b>	<b>Afecta a la Seguridad del Paciente</b>	<b>Afecta a la eficiencia de Datos</b>	<b>Accesibilidad de Datos</b>	<b>TOTAL</b>
Cuentas pendientes por Cobrar	3	3	3	3	1	41
Indice de Satisfacción al Cliente	5	3	5	3	3	63
Eventos no seguros en la atención al Paciente	5	3	5	3	1	59
% de Pacientes atendidos antes de los 5 minutos en los procesos del Front	5	5	3	5	5	65
<b>PESO</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	

**FUENTE:** Elaboración propia.

Una vez detectado el problema que representó un mayor riesgo para el cumplimiento del planeamiento estratégico, se procedió a analizar las causas de primer nivel, para luego seleccionar la causa más predominante y realizar el análisis de causas de segundo nivel, cada análisis contó con una valorización de probabilidad impacto para reconocer el nivel de riesgo que representa.

## DETERMINACIÓN DE LA CAUSA DE PRIMER NIVEL

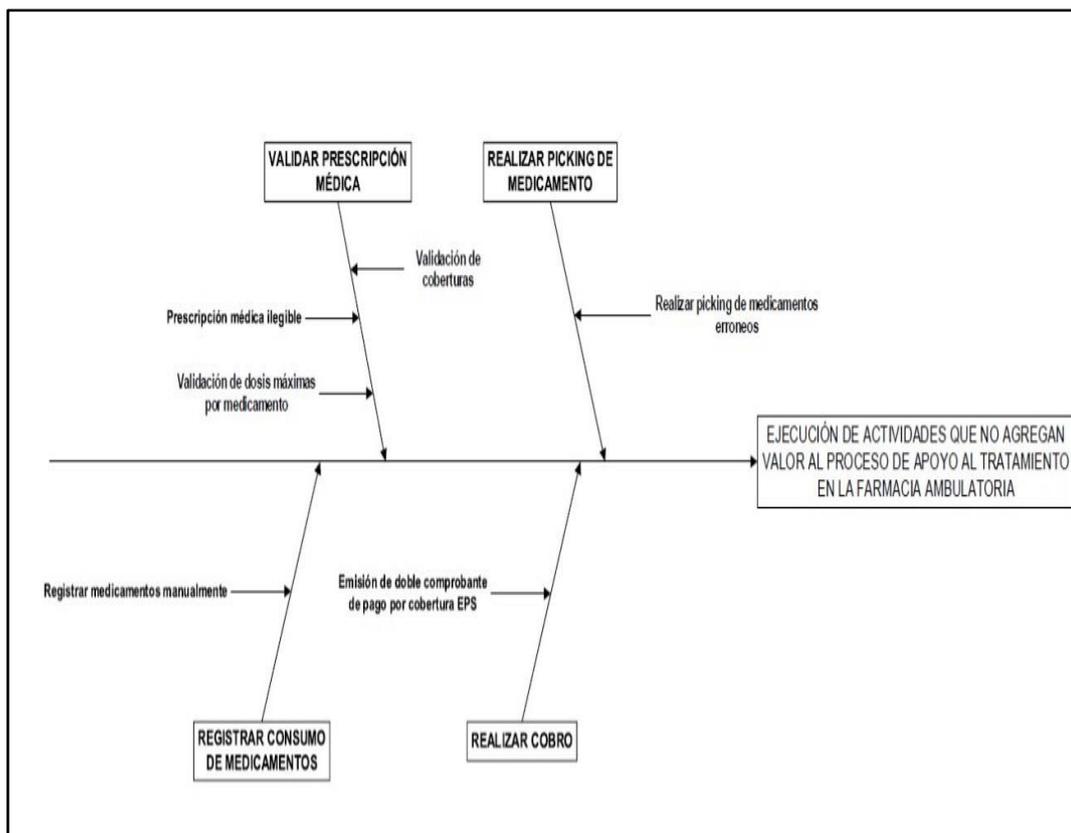
GRAFICA 1.2 DIAGRAMA CAUSA EFECTO DE PRIMER NIVEL



**FUENTE:** Elaboración propia.

## DETERMINACIÓN DE LA CAUSA DE SEGUNDO NIVEL

GRAFICA 1.3 DIAGRAMA CAUSA EFECTO DE SEGUNDO NIVEL



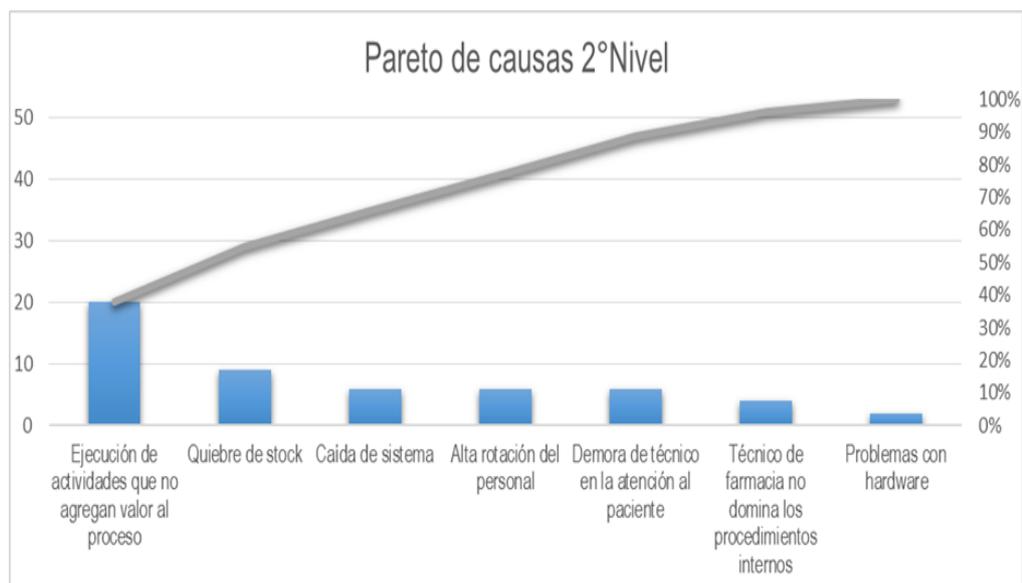
**FUENTE:** Elaboración propia.

**TABLA 1.6 MATRIZ PROBABILIDAD – IMPACTO**

	Impacto	Probabilidad	Total	%	%acumulado
Prescripción médica ilegible	5	4	20	24%	23.81%
Validación de dosis máximas por medicamentos	5	3	15	18%	41.67%
Registrar medicamentos manualmente	3	5	15	18%	59.52%
Validación de coberturas	3	4	12	14%	73.81%
Emisión de doble comprobante de pago por cobertura de EPS	3	4	12	14%	88.10%
Realizar picking de medicamentos erróneos	5	2	10	12%	100.00%
			84		

**FUENTE:** Elaboración propia.

**GRAFICA 1.4 ANÁLISIS DE PARETO**



**FUENTE:** Elaboración propia.

Debido a que los resultados de la valorización de los efectos de cada causa fueron similares, al realizar el análisis de Pareto observamos que 5 de las 6 causas representan el 88% de los efectos, por ello se concluyó

que se requiere rediseñar el proceso de Atención en la Farmacia Ambulatoria.

La Clínica Internacional se encontraba en proceso de implantación de un ERP, el cual incluye contar con “la historia clínica electrónica” que es el input que inicia el proceso de Atención en la Farmacia Ambulatoria, sin embargo, el alcance de este proyecto no contemplo el proceso en su totalidad. Se aprovechó este proyecto para la implementación del rediseño propuesto.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL.**

- ¿De qué manera el rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejorará la calidad en la atención de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.**

- ¿De qué manera el rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejorará el nivel de satisfacción de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017?
- ¿De qué manera el rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria minimizará el nivel de quejas y reclamos de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017?

### **1.3. OBJETIVOS.**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL.**

- Determinar como el rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejorará la calidad en la atención de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Determinar como el rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejorará el nivel de satisfacción de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017.
- Determinar como el rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejorará el nivel de quejas y reclamos de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017.

### **1.4. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN.**

La presente investigación, se limita de la siguiente manera:

#### **1.4.1. LIMITANTES TEÓRICAS.**

Si bien es cierto, actualmente se cuenta con una gran cantidad de información con carácter teórico mencionados por diversos autores, sobre metodologías para la formulación de problemas e implementación de mejoras en términos de la calidad, el presente trabajo de investigación refirió limitantes teóricas relacionadas a situaciones reales aplicadas y contrastadas en el sector salud.

#### **1.4.2. LIMITANTES TEMPORALES.**

El presente trabajo de investigación refirió limitantes de este tipo, relacionadas a la disponibilidad de horarios coincidentes para el entablado de reuniones por parte del grupo de estudios,

considerando el ejercicio de nuestras funciones laborales en tiempos muy distantes.

#### **1.4.3. LIMITANTES ESPACIALES.**

Los limitantes espaciales, se evidencian en la lejanía suscitada al lugar de investigación (Clínica Internacional ubicada en Sede San Borja), tomando como referencia, tanto nuestra ubicación domiciliaria y como centro de labor.

## **CAPÍTULO 2      MARCO TEÓRICO**

## **2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.**

### **2.1.1. ANTECEDENTES NACIONALES.**

- a. PATRONI Ramírez, Renato José Antonio. Propuesta para elevar la satisfacción del cliente a través de la mejora de calidad del servicio de almacenamiento refrigerado de exportación de una empresa de servicios aeroportuarios. Tesis (Título de Ingeniero Industrial), Lima, Perú, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2010.**

El objetivo principal del presente antecedente tuvo como fin analizar el proceso actual de almacenamiento refrigerado de exportación, determinando las causas que generan insatisfacción en los clientes, a partir de este servicio, y presentar propuestas de soluciones a los problemas hallados. Esto implicó la utilización de herramientas de calidad para mejorar el nivel de servicio ofrecido. Aunque no se menciona, se puede afirmar que, esta tesis fue aplicada de nivel descriptivo, llega a presentar alternativas de solución de acuerdo con los objetivos de la empresa las cuales estarán sujetas a la restricción económica que demande la implementación de cada una.

La conclusión más relevante.

Se concluyó, en este trabajo, que: Se debe de tener en cuenta que el negocio de almacenamiento de carga perecible es manejado, en el mercado nacional, en un 85% por la empresa Frío Aéreo, relegando a Talma al segundo lugar en éste rubro. Por lo tanto, los incumplimientos con los clientes pueden llevar a la empresa a disminuir su margen de participación en el mercado. Además, debido al crecimiento, en corto plazo, de

las exportaciones, por la temporada y por crecimiento del mercado, se proyectó un aumento de la demanda para los siguientes meses del año que, de no lograr elevar la satisfacción del cliente, eliminando la tendencia actual de crecimiento de la variación de la temperatura de los productos, pudo haber repercutido en una pérdida mayor de ingresos por pérdida de los mismos.

Comentario:

El estudio ejecutado, manifestó la importancia de cumplir los procedimientos de la empresa, así como la gestión de recursos humanos para poder mantener al personal y a su vez capacitarlo para el cumplimiento de estas, siendo la clave la implementación de las 5S que acarrea la reducción de tiempos y permitió ahorrar costos para la organización que a su vez reduce los tiempos de entrega ya que al contar con el orden y la limpieza y haber minimizado los tiempos, el cliente podrá ser atendido más rápido y por consecuente estar satisfecho en la atención.

**b. CARHUAY Pampas, Enrique Gregorio. Rediseño de procesos de almacenaje y traslado de carga fría hacia la plataforma de aeronaves comerciales, Lima. Tesis (Título de Ingeniero Industrial). Lima, Perú, Universidad San Ignacio de Loyola, 2016.**

El objetivo principal del presente antecedente fue identificar la influencia del rediseño de procesos en la recepción de espárragos con el cumplimiento del tiempo establecido de entrega de carga fría en plataformas en las aeronaves comerciales de Lima. Explicar el rediseño de procesos de la

distribución de espárragos el cual facilitó el cumplimiento del tiempo establecido de entrega de carga fría en plataforma en las aeronaves comerciales de Lima. Evaluar el rediseño procesos en el traslado de carga fría lista para embarque para el cumplimiento del tiempo establecido de entrega de carga en plataforma en las aeronaves comerciales de Lima.

Los principales datos de este antecedente son:

Tipo de investigación: Descriptivo correlacional

Población: Transacciones de espárragos

Muestra: Transacciones de espárragos.

Instrumento: Encuestas

La conclusión más relevante.

Se concluyó que el rediseño de los procesos de almacenaje de carga fría afecta los tiempos de entrega hacia plataforma para aviones comerciales, demostrando que puede mejorar con un rediseño un tiempo de 93 minutos con un promedio de 11.26%, Se evidenció una relación significativa entre el almacenaje y el tiempo de entrega de carga hacia plataforma si estos son trabajados en la que la herramienta SERVQUAL (Servicio la Calidad), nos ayudó a ver el grado de relación.

Se concluye que habiendo mejorado actividades (funciones repetitivas y duplicidad de procesos) se mejoró los tiempos de operación.

Comentario:

El estudio ejecutado, manifestó la importancia de reducir los tiempos de entrega aplicando el rediseño de procesos e identificando a su vez las actividades que en común son repetitivas y que aumentan el lead time. Hay que considerar

que un rediseño generó un impacto económico de mediano o gran escala en ahorro para la empresa.

**c. OROZCO Monteagudo, Luís Lee. Propuesta de mejora en el área de gestión de atención al usuario en la caja municipal de ahorro y crédito Trujillo - sede Cajamarca, para incrementar el nivel de satisfacción del cliente en el año 2012. Tesis (Título de Ingeniero Industrial). Cajamarca, Perú, Universidad Privada del Norte, 2012.**

El objetivo principal del presente antecedente, desarrolló una propuesta de mejora en el área de Gestión de Atención al Usuario en la CMAC-T sede Cajamarca, para incrementar el nivel de satisfacción del cliente en el año 2012, para lograr tal fin se debió probar la factibilidad económica y técnica de la propuesta de mejora, la investigación se desarrolló identificando los problemas presentes en el área, se analizaron los procesos que incumplían los plazos para encontrar las causas que daban lugar a estas demoras, se programaron capacitaciones y evaluaciones para una mejora continua del área y se diseñó una propuesta de mejora que incremente el nivel de satisfacción del cliente.

Esta investigación tuvo un diseño pre experimental, el tipo de investigación es aplicada con un nivel descriptivo, la población para el estudio, la definieron como los clientes que hacen uso de los diferentes productos y servicios que brindan las áreas de operaciones y créditos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo – Sede Cajamarca.

La conclusión más relevante.

El diseño de la propuesta de mejora en el área de gestión de atención al usuario en la caja municipal de ahorro y crédito Trujillo - sede Cajamarca, para incrementar el nivel de satisfacción del cliente en el año 2012, dio como resultado los siguientes beneficios:

Con el Diagnostico Situacional se comprobó las deficiencias existentes en el Sistema de Atención al Usuario, el incumplimiento de los plazos pactados que son los que generan las multas por INDECOPI; estas deficiencias se solucionaron con la implementación de la propuesta de mejora.

Mediante las capacitaciones se concientizó al personal involucrado para el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos dentro del sistema de Atención al Usuario.

En la evaluación Económica se dio como resultados, un VAN de S/. 14514.23 siendo el resultado mayor al monto de inversión, un TIR de 312% y el IR obtenido resultó que se gana S/.11.16 por cada sol invertido, lo que hace al proyecto rentable

Comentario:

El estudio ejecutado, manifestó la importancia de atender bien al cliente para poder generarle una satisfacción, que se llevó a cabo con la mejora continua, involucrando al personal de forma que sean capacitados y que a su vez genera un desafío grande para esta empresa.

### **2.1.2. ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

- a. PAZMIÑO Almeida, Ana Lucia; FLOR Cevallos, Carlos Andrés. Diseño de un modelo para la determinación de la satisfacción del cliente para el mejoramiento de las operaciones internas de la empresa PAPELES S.A. Tesis (Título de Ingeniero Industrial), Quito, Ecuador, Universidad San Francisco de Quito, 2008.**

El objetivo principal del presente antecedente fue determinar el nivel de satisfacción del cliente y los factores que influyen en la misma, para posteriormente presentar propuestas de mejora, que impactaron en el cumplimiento de expectativas del cliente, con lo que se generó una mayor fidelización y captación de clientes. El estudio describió la situación de la empresa, para conocer las operaciones, posteriormente se obtienen los factores que inciden en la satisfacción del cliente y su importancia y finalmente se establecen propuestas de mejora para las operaciones.

La conclusión más relevante.

Los clientes de Papeles S.A., tanto personas naturales como empresas, influenciados por varios factores, atravesaron por un determinado proceso de compra, donde respondieron a diferentes estímulos, tanto internos como externos, que determinaron su decisión de compra final, eligiendo el producto o material que mejor cumple con las necesidades o expectativas en ese momento.

Se desarrolló un método genérico, para su aplicación en cualquier empresa que quiera investigar los factores que

influyen en la satisfacción de sus clientes, según muestra su anexo A21.

Comentario:

Esta tesis, mostró lo volátil que pudo ser el cliente debido a factores tanto internos y externos que afectaron en su decisión, pero que ayuda a poder saber cómo actuar ante ello y que mejoras debió realizar (la empresa aplicó un método genérico) la empresa para poder llegar a obtener grandes beneficios.

**b. REYES, Julio. Propuesta de un plan de mejora de la calidad de servicio de la superintendencia de operaciones de HIDROFALCON S.A. a través del modelo SERVQUAL. Tesis (Título de Ingeniero Industrial), Santa Ana de Coro, Venezuela, Universidad Nacional Abierta, 2011.**

El objetivo principal del presente antecedente fue proponer un plan de mejora de la calidad del servicio de la superintendencia de operaciones de HidroFalcon, a través del modelo Servqual, esta investigación de diseño pre experimental con un tipo de investigación descriptivo-transeccional, el autor propuso tomar como criterio de selección de la población al registro histórico de los clientes, seguidamente se determinó que el tamaño de la muestra fue de 173.

La conclusión más relevante.

Entre los resultados obtenidos se observó que los elementos tangibles, los suscriptores esperan unas instalaciones

atractivas ya que a este tema en particular fue el que más niveles de expectativa le fueron atribuidos. Por su parte el de menor nivel de atribución para este indicador fue la apariencia esperada de los equipos de la empresa.

Acerca de la fiabilidad, la mayor atribución al nivel de expectativas fue el que la empresa insistiera en mantener registros exentos de errores en el proceso de atención al suscriptor.

Comentario:

Esta investigación, nos fue de interés, debido a la confección que mostró el instrumento de recolección de datos, que se pudo considerar en aplicar en parte para el desarrollo de nuestra investigación.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

A continuación, se muestra la base teórica sobre la cual se desarrolló la presente investigación:

### **2.2.1. REDISEÑO DE PROCESOS.**

El rediseño de procesos es fundamental para optimizar los tiempos y recursos con la finalidad de generar en todo el flujo del proceso un alto índice de valor agregado que genere a la organización una alta rentabilidad y al cliente un alto índice de satisfacción.

Para entender el concepto de rediseño de procesos, hay que ver que dicen algunos autores:

Según **(M. Hammer y J. Champy, 1994, pág. 135)**, “Es el replanteamiento fundamental y rediseño radical de los

procesos de las empresas para conseguir mejoras sustanciales en medidas de desempeño contemporáneas tan decisivas como costos, calidad, servicio y rapidez”.

Según **(A. Dubin, 1994, pág. 89)**, “Es el nuevo diseño radical del trabajo para lograr mejoras sustantivas del desempeño”.

Según **(T. García, 1994, pág. 89)**, “Es un proceso que se relaciona con cambios radicales en las organizaciones con el propósito de adaptarlos a las nuevas condiciones”.

Según **(Corbis / Bettmann, 1993, pág. 59)**, “Es un procedimiento a menudo también llamado “Reingeniería”, que implica el rediseño fundamental de los procesos de negocios con el propósito de lograr mejoras contundentes”.

Según **(Juan Bravo Carrasco, 2008, pág. 45)**, “Es identificar los procesos, las variables críticas y valores idealizados que interesan a los clientes. Inventar propuestas consistentes, con responsabilidad social y armonía con el propósito de la organización”.

Según **(Juan Angel Alarcón Gonzales, 1999, pág. 237)**, “Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implementar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad y rapidez,...) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del

negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas”.

Entonces se puede decir que el rediseño de proceso es el conjunto de actividades que tienen por objetivo establecer lineamientos para el cambio a nivel estructural, ya sea de forma parcial y/o total ante un conjunto de actividades que generalmente repercutieron en la rentabilidad y/o funcionamiento adecuado de un sistema.

Esta dada por las siguientes dimensiones:

- **AVA (Análisis de Valor Agregado)**
- **ESIA (Eliminar-Simplificar-Integrar- Automatizar)**

#### **2.2.1.1. AVA (Análisis de valor agregado)**

Según el autor Hernando Navarrete (2001), el análisis de valor agregado comenzó por la obtención del diagrama de flujo del proceso, para disponer de la secuencia de actividades, luego se clasificaron las actividades por tipo y se establecieron los tiempos de actividad. Después se contabilizaron los datos por tipo de actividad obteniendo así el número de actividades y el tiempo total por tipo de actividad. Con los datos anteriores, se calculó el índice de valor agregado.

**FIGURA 2.1 ORGANIGRAMA DEL AVA**



**FUENTE:** Navarrete Hernando, 2001.

Según los autores Peppard y Phillip Rowland (1996), valor es la percepción que tiene un cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer sus necesidades.

No es adecuado considerar el valor agregado como algo adicional o demás al producto sobre lo que el cliente espera inicialmente de ello. Es necesario aumentar el nivel de satisfacción de los clientes con un regalo imprevisto, pero esto no es valor agregado, porque el producto ya de por sí lo contiene. El análisis de valor agregado o AVA es una metodología que contribuye a evaluar la eficiencia de un proceso desde

el punto de vista del valor que cada etapa del proceso agrega al producto final, reduciendo el desperdicio ocasionado por sub procesos, actividades o pasos.

A continuación, se describió los tipos de actividades y metodología del análisis de valor agregado como factor fundamental para el rediseño de procesos. Todas las descripciones realizadas en este contexto están basadas según los autores Peppard y Phillip Rowland (1996).

#### ❖ **Tipos de actividades del AVA**

Una actividad que agrega valor es aquella que añade características o atributos que el cliente desea de un bien o servicio, acercándolo más al objetivo deseado.

- **VAC (Actividades de valor agregado para el cliente)**

Son Actividades que generan valor al cliente y por las cuales está dispuesto a pagar, clasificándose de la siguiente manera:

- ✓ Las actividades de transformación de insumos para la generación de bienes o servicios.
- ✓ Actividades generadoras de un “Plus” para la empresa y los clientes.

- **VAE (Actividades de valor agregado para la empresa)**

Son actividades que generan valor para la empresa, resultado del beneficio ofrecido al cliente.

Se las conoce también como Actividades Sin Valor Agregado para el cliente.

- SVA (Actividades sin valor agregado)

Son actividades que no generan valor para la empresa ni para el cliente. A continuación, se muestran los tipos de actividades que no agregan valor:

Actividades de Preparación (P): Previas a un estado de disposición para realizar una tarea.

Actividades de Inspección (I): De revisión o verificación de documentos o de información que intervenga en el proceso.

Actividades de Espera (E): Tiempo en el que no se desempeña ninguna actividad.

Actividades de Movimiento (M): Movimiento de personas, información, materiales o cualquier cosa de un punto a otro.

Actividades de Archivo (A): Permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información que se utilizan en el proceso.

Cabe destacar que el análisis de valor agregado debe estar orientado a incrementar las actividades con valor agregado para el cliente (VAC), controlar las actividades con valor agregado sólo para la empresa (VAE), reducir o eliminar las actividades carentes de valor agregado (SVA) y optimizar el tiempo de ciclo del proceso.

#### ❖ Metodología

Se deben establecer las actividades que sean necesarias para la salida del proceso y que, además

contribuyan a las necesidades del usuario y que agreguen valor. La metodología para la aplicación del Análisis de Valor Agregado contiene los siguientes pasos:

- **Paso1: Identificar de manera concisa el proceso a analizar**

Es necesario identificar claramente el objetivo o finalidad del proceso. Para ello, se debe responder la siguiente pregunta: ¿Qué se pretende al realizar el proceso?

- **Paso2: Describir detalladamente la secuencia del proceso**

Esto se materializa listando todas las actividades o pasos necesarios para desarrollar el proceso, haciendo uso de los diagramas de flujo para conocer la secuencia y tiempos de ejecución correspondientes a cada una de estas.

- **Paso3: Realizar el análisis de valor agregado de las actividades**

Al tener desglosadas de todas las actividades (secuencialmente y con sus tiempos) del proceso que se analizó, estas se deben clasificar, según su tipo, como VAC, VAE o SVA.

- **Paso4: Contabilizar los resultados por tipo de actividad**

Los datos obtenidos previamente se tabulan conforme al tipo de actividad con el fin de obtener

el número de actividades y el tiempo total por tipo de actividad.

• **Paso5: Calcular el índice de valor agregado**

Con los resultados del paso anterior, se procedió a calcular el índice de Valor Agregado utilizando la siguiente formula:

- ✓ TVA: Tiempo de valor agregado
- ✓ TT: Tiempo Total (del proceso)
- ✓ IVA: Índice de Valor Agregado

$$\text{IVA (\%)} = [\text{TVA/TT}] \times 100$$

Criterios para el índice de Valor Agregado

Si IVA  $\geq$  75% entonces Proceso Efectivo

Si IVA  $<$  75% entonces Proceso No Efectivo

**2.2.1.2. ESIA (Eliminar-Simplificar-Integrar-Automatizar)**

Según los autores Peppard y Phillip Rowland (1996), ESIA es el rediseño de un proceso existente o, el perfeccionamiento de uno recién diseñado, por lo general significa hacer:

- **Mejor:** Niveles más altos de satisfacción a sus interesados, sobre todo a los clientes.
- **Más barato:** Con los niveles más altos de eficiencia.
- **Más rápido:** Tan rápidamente como sea posible, para incrementar la capacidad de respuesta.

A continuación, se detalla la regla del ESIA (Ver tabla):

**TABLA 2.1 REGLA DE ESIA**

<b>ELIMINAR</b>	<b>SIMPLIFICAR</b>
Sobreproducción/sobrealmacenamiento	Formas
Tiempo de espera	Procedimientos
Transportación, movimientos y pasos	Comunicación
Procesamiento	Tecnología
Inventario y documentación	Flujos
Defectos, fallas y rehacer el trabajo	Procesos
Duplicación de tareas	Áreas problema
Reformateado o transferencia de la información	
Inspección, vigilancia y controles	
Conciliación	
<b>INTEGRAR</b>	<b>AUTOMATIZAR</b>
Puestos	Sucio, difícil o peligroso
Equipos	Aburrido
Clientes	Captura de datos
Proveedores	Transferencia de datos
	Análisis de datos

**FUENTE:** Adaptado de los autores Peppard y Phillip Rowland (1996).

❖ **Eliminar**

Según los autores Peppard y Phillip Rowland (1996), son todas las actividades que no agregan valor, como se detalla a continuación:

▪ **Sobreproducción/sobrealmacenamiento:**

Producir más de lo necesario en cualquier momento es una fuente primordial de desperdicio. Todo lo que logra esta sobreproducción es la elevación de inventarios y ocultar problemas. Esto

no solamente se aplicó a la fabricación; muchos servicios pueden sufrir de lo anterior, por ejemplo, preparar demasiados alimentos en un restaurante que posteriormente deberán tirarse a la basura.

▪ **Tiempo de espera:**

Existe un costo para materiales, documentos o personas cuando tienen que esperar por algo. Cuando la espera es tan larga que tiene que empezar el trabajo sobre el siguiente producto, el efecto se empeora. O bien, se ha tenido que interrumpir cuando lo que está esperando llegue, o las cosas o la cosa tendrá que esperar en carpetas o sobre el piso, mientras el elemento se está terminando de trabajar. De esta manera los documentos o los inventarios se amontonan, el control y la vigilancia se hace más compleja y de hecho, se libera poco o queda disponible para su entrega al cliente.

▪ **Transportación, movimientos y pasos:**

Cada vez que se mueven personas, materiales o documentos, cuesta dinero. Alguien o algo debe mover el material o los documentos de un lado a otro, y el tiempo que se ocupa en ello es tiempo que podría utilizarse para agregar valor. El movimiento de personas también es costoso: ¿por qué se han estado moviendo, qué valor se agrega y podría ese tiempo utilizarse mejor trabajando en la siguiente pieza de material o de papel o incluso con otro cliente?

▪ **Procesamiento:**

¿Agrega valor el proceso?, y si no, ¿para qué se efectuó? Aun si agrega valor ha podido resultar ineficiente, ya sea en razón que el producto se ha diseñado mal, dando como resultado un mal procesamiento o, el proceso no se ha elaborado o perfeccionado totalmente. Donde los procesos estén fuera de control, es decir, que no sean pronosticables con un buen grado de certeza, esta causa de variabilidad debe eliminarse.

▪ **Inventario y documentación:**

¿Para qué se requiere del inventario y de los documentos? ¿Es estrictamente necesario para asegurar la satisfacción inmediata del cliente? Quizá el papeleo es necesario para la remisión de alguna otra parte de la tarea de servicio, digamos un requisito legal para una firma.

▪ **Defectos, fallas y rehacer el trabajo:**

La meta debió ser lograr que las cosas estén en todo momento correctas desde la primera vez y evitar el costo de la mano de obra, materiales, interrupciones y costo de oportunidad que intervienen en la rectificación de los problemas.

▪ **Duplicación de tareas:**

Cada tarea que se llevó a cabo, de alguna manera debió agregar valor. Si una tarea se repite, no agrega valor, simplemente contribuye a los costos.

Incrementar el papeleo y la captura de datos en los sistemas de cómputo, a menudo se está duplicando en alguna otra parte de la empresa.

▪ **Reformateando o transferencia de la información:**

Esta es otra forma de duplicación. Muy a menudo los datos se transfieren de una forma a otra, o se imprimen de un sistema de cómputo para capturarlos manualmente en otro. Esto ocurre con frecuencia cuando la información se mueve a través de fronteras empresariales, pero no es necesario que continúe.

▪ **Inspección, vigilancia y controles:**

Aunque algo de esto podría justificarse, mucho de ello existe por razones históricas y se ha convertido en la justificación de puestos de trabajo y de niveles gerenciales. A menudo la vigilancia y los controles ocurren donde se cruzan fronteras departamentales. Tradicionalmente esto ocurre mucho mediante la entrega de productos o servicios y ha resultado una forma acordada de asignar costos a distintas partes de una operación. En forma creciente, conforme se pone en duda la estructura misma de la organización, muchas de las vigilancias y controles dejan de ser importantes. Es una buena idea hacer la distinción entre los distintos tipos de vigilancia y controles, ya que éstos deben encararse de manera distinta:

- ✓ Reglamentarios.
- ✓ Agencias de clientes y consumidores, es decir, de vigilancia.
- ✓ Empresariales, tanto para calidad como productividad.

▪ **Conciliación:**

Parecido a la vigilancia y a los controles y a un pasatiempo clásico de la burocracia. Aunque es bueno asegurarse que las cosas coinciden, es importante darse cuenta del propósito del proceso como un todo.

En cualquiera de los puntos a lo largo del proceso, el equipo debe considerar qué contribución se está haciendo a la tarea de servicio. Los equipos a veces se sorprenden del número de pasos que no agregan valor y, que anteriormente se han considerado como inamovibles. Estas actividades que no agregan valor son los primeros objetivos en cualquier iniciativa de rediseño sistemático. ¿Cómo pueden eliminarse y/o minimizarse sin que esto tenga un impacto negativo posterior en el proceso?

❖ **Simplificar**

Según los autores Peppard y Phillip Rowland (1996), una vez eliminadas tantas tareas innecesarias como sea posible, es importante simplificar las que quedan.

▪ **Formas:**

Existen muchas maneras de llenar formatos. Se debe identificar la causa del porqué una forma se llena de manera incorrecta ya que no necesariamente la persona que la llena es el responsable.

▪ **Procedimientos:**

En algunos casos los procedimientos no son fáciles de entender por el personal.

▪ **Comunicación:**

Debe existir una comunicación clara tanto para el personal como para el cliente. Debe utilizarse un lenguaje claro y evitar usar jergas.

▪ **Tecnología:**

Se debe evitar soluciones de alta tecnología donde basta con una tecnología normal. Algunas de las interfaces más sencillas, pero las más funcionales, quizá no han recibido ningún premio de software, ni funcionan bajo algún sistema operativo en especial, pero permiten la captura y ratificación de datos a alta velocidad, que es lo más importante.

▪ **Flujos:**

A pesar de que la mayor parte de los procesos se diseñan originalmente para tener un flujo o un

orden natural, esto puede variar conforme se realizan modificaciones a lo largo del tiempo.

▪ **Procesos:**

Pueden ser modificados o actualizados dependiendo a que mercado o productos se estén atendiendo. También al subdividir el proceso e identificar actividades que podrían dedicarse a un segmento específico de la clientela. En ambos casos el proceso puede volverse más sencillo.

▪ **Áreas problema:**

Saber que problemas identifican el personal, los clientes o los proveedores es muy importante. Los problemas significan por lo general que algo es demasiado complicado o está mal pensado, por lo que se convierte en un buen candidato para la simplificación.

❖ **Integrar**

Según los autores Peppard y Phillip Rowland (1996), las tareas simplificadas deben quedar integradas para conseguir un flujo sin obstáculos en la entrega del requerimiento del cliente y de la tarea de servicio.

▪ **Puestos:**

Es posible combinar varios puestos en uno. Al darle autoridad a una persona para completar una gama de tareas simplificadas, en vez de hacer que las lleve a cabo una cadena de personas, el flujo de material o de información a través de la empresa se

acelerará en forma considerable. Siempre que el trabajo tenga que pasar de un individuo a otro, existe la posibilidad de que se cometan errores y algo tiene que facilitar esta transferencia. Algunas empresas llegaron al extremo de hacer a una persona responsable de procesar todo el producto o servicio, desde el pedido hasta su embarque. Esta persona se ha conocido como un trabajador de pedidos o encargado de pedidos en empresas de servicio. Estas personas actúan como un punto único de contacto con el cliente.

▪ **Equipos:**

Una extensión lógica de la combinación de tareas es combinar a los especialistas en equipos, cuando no sea posible que un solo miembro del equipo lleve a cabo toda la actividad. Estos equipos se conocen como equipos de servicios o algunas veces como equipos de cuenta. Aunque los equipos pueden conservar algunas líneas de información funcionales, por ejemplo, con ventas y con operación, para el trabajo diario se combinan como un solo equipo de proceso de entrega. La proximidad física significa que jamás ocurren problemas y cuando ocurren, pueden resolverse rápidamente. La tecnología de la información, que permite que personas alejadas físicamente cooperen de esta forma, simplemente no puede reemplazar la cercanía física. Cuando un día la realidad virtual amplíe su capacidad, quizá pueda hacer más. Sin embargo, siempre que sea posible

los equipos deben estar juntos y eliminar los complejos sistemas de cómputo, que permitían a los grupos dispersos geográficamente, funcionar como un equipo. Esta configuración minimiza la distancia que debe mover materiales, información y documentación y mejora la comunicación entre aquellos que trabajan en el proceso.

▪ **Cientes:**

Estos se pueden considerar en dos niveles principales, la integración del cliente individual y la integración de un cliente empresarial. En el nivel de cliente individual, en ciertas ocasiones la integración es crucial. Los clientes que no se sienten bien en un lugar en particular es poco probable que se queden y gasten dinero. Aquellos que se sienten cómodos, de hecho, se pueden utilizar en vez de los empleados: ¡por ejemplo, llevan la charola de alimentos a la mesa en un restaurante de comida rápida y a menudo incluso la levantan! Integrar su propio abastecimiento de servicio en el proceso de un cliente empresarial puede resultar extremadamente poderoso, estos arreglos de asociación mantienen cautivo al cliente con su organización y hacen muy difícil que los competidores le ganen el negocio. Esta forma de integración a veces se llama servicios con valor agregado, es decir, son servicios adicionales a la necesidad básica que se está adquiriendo y, aun así de alguna manera proporcionan valor al cliente. Los servicios con valor agregado se están

popularizando cada vez más, conforme las empresas encuentran maneras de conservar a los clientes y mantener a los competidores fuera de sus mercados. ¿Cuáles son los servicios con valor agregado que podría ofrecer su empresa y, qué es lo que podría hacer en caso que sus competidores empezaran a ofrecerlos?

▪ **Proveedores:**

Se pueden conseguir grandes ahorros en eficiencia si se eliminan burocracias innecesarias entre la empresa y sus proveedores. La confianza y la asociación son clave, igual que la integración de los clientes, aunque esto no significa necesariamente que no existan verificaciones, simplemente que son más sutiles. La fabricación justo a tiempo ha significado que los proveedores y fabricantes hayan empezado a trabajar juntos, de una manera creciente, integrando el flujo de las órdenes, facturas e incluso de los datos de diseño; a veces mediante la tecnología de la información. La integración de las actividades también se ha **ampliado** a las entregas sincronizadas, en los casos donde los proveedores fabrican las partes requeridas y las entregan en la secuencia exigida por el programa de ensamble de sus clientes. Alguien, en alguna parte termina pagando el inventario innecesario o el desperdicio y, este trabajo sincronizado lo reduce a su mínimo.

## ❖ Automatizar

Según los autores Peppard y Phillip Rowland (1996), la tecnología de la información puede ser una herramienta muy poderosa para acelerar los procesos y ofrecer un servicio de más alta calidad a los clientes. Si se aplican a procesos ya probados, dicho proceso mejorará. Cuando los procesos son problemáticos, entonces la automatización puede hacer las cosas peor. Por lo tanto, es importante aplicar la automatización después de haber eliminado, simplificado e integrado las tareas en el proceso. Una vez alcanzada la etapa de automatización, es posible regresar a las etapas anteriores y volver a eliminar, simplificar e integrar tareas. En algunos casos, la automatización de ciertos aspectos del proceso puede preverse desde el principio. Muchos negocios que se basan en la telefonía, se apoyan en la tecnología de la información para facilitar a su personal de servicio los detalles necesarios de clientes y productos que proporcionen un servicio preciso y rápido. Al aplicar la reingeniería a estos procesos, la tecnología de la información será un factor importante a considerar. A continuación, se delinean algunas reglas prácticas para lograr un mayor éxito en la automatización:

### ▪ **Sucio, difícil o peligroso:**

Los trabajos que entran en esta categoría no siempre se pueden automatizar. Sin embargo, donde es posible resultan niveles significativamente

más altos de calidad, ya que a las máquinas no les molestan estas tareas y no se ven afectadas por ellas.

▪ **Aburrido:**

Cualquier tarea que sea aburrida o repetitiva es un buen candidato para la automatización. De nuevo, esto podría ser una tarea de fabricación, la suma de cifras o el cotejo de artículos en formas. Las máquinas son insensibles al aburrimiento y, de hecho, son mejores para las tareas que son repetitivas.

▪ **Captura de datos:**

Si la captura de datos puede hacerla una máquina en vez de una persona, se ahorra tiempo, independientemente de lograr mayor exactitud. Testimonio de lo anterior es la tendencia a utilizar lectores de código de barras, incluso en las pequeñas tiendas de abarrotes.

▪ **Transferencia de datos:**

La transferencia de datos de un formato a otro, de una persona a otra, de un sistema a otro es otro candidato de alta prioridad para automatizar. En algunos casos los diferentes estándares de computación han convertido esa tarea en algo innecesariamente complicado y, aun así, evitan la necesidad de capturar datos a un sistema donde ya se capturaron de otro. Esto no sólo ahorra tiempo de captura sino todo un conjunto de problemas, cuando estos datos no coinciden.

▪ **Análisis de datos:**

Muchas empresas tienen enormes bases de datos, pero aún tienen que traducirlos a información que en verdad sea accesible y valiosa para la gerencia. Este análisis podría llevarse a cabo sobre datos recopilados por representantes de servicios que, en sus informes, incluyan detalles de productos de otras empresas, proporcionando un análisis sobre la probabilidad o intención, por parte de los clientes, de volver a hacer una compra de los productos y servicios de la empresa y los de sus competidores.

La automatización debe aplicarse conforme a la regla del 80/20. Esto es, que el 80 por ciento de la funcionalidad se ofrezca en el 20 por ciento del costo y del tiempo, en lugar del 100 por ciento de las soluciones que desde hace tiempo han preferido muchas empresas. El 100 por ciento de la solución de los sistemas, que satisface cualquier condición de excepción, toma mucho tiempo para generarse e invariablemente es menos confiable. Son más costosos de mantener y las empresas están más reacias a descartarlos, aun cuando en forma subsecuente se puedan lograr grandes mejoras en el proceso, porque para empezar costaron mucho. No tiene nada de malo la intervención manual y se emplea a los seres humanos dada su flexibilidad y su inteligencia innata. En muchos procesos la automatización

funciona mejor cuando se aplica a tareas rutinarias, repetitivas o a modelos sumamente complejos.

Según los autores Peppard y Phillip Rowland (1996), las organizaciones deben buscar aquella metodología que se adecue mejor a su situación, realizando los siguientes pasos:

**Paso 1: Entienda a lo máximo los procesos existentes,** aquí no es necesario llegar al nivel de detalle requerido para un rediseño sistemático. Sin embargo, es importante identificar los procesos centrales. Generalmente existirán aproximadamente de 6 a 8 procesos centrales y puede analizar las etapas clave de cada uno de ellos, antes de dar por terminado el estudio. Este paso incluirá un análisis de los resultados que actualmente están rindiendo estos procesos.

**Paso 2: Verificación de especificaciones,** lluvia de ideas, fantasía. Esta es la etapa divertida que es bastante importante. La verificación de especificaciones es útil, como se analizó anteriormente, para destacar formas alternas de trabajar, pero no debe considerarse como la finalidad misma del asunto. La lluvia de ideas y las fantasías, sobre todo desde el punto de vista del cliente, pueden resultar una excelente forma de generar nuevas ideas. Estas ideas no deben descartarse demasiado rápido y aquellas que

tengan mayor potencial deben estudiarse con mayor profundidad.

**Paso 3: Diseño del proceso,** durante esta etapa las ideas de proceso, ya con lluvia de ideas, se meditan con mayor detalle. Estas ideas pueden resultar verdaderamente de hoja en blanco debido a que no tienen ninguna base en el diseño de proceso existente.

El diseño de proceso resultará sumamente repetitivo al examinar varias veces el proceso, personas y tecnología. Al pasar las ideas a diseño es importante que la hoja en blanco considere la tarea de servicio con más detalle, la capacidad de los recursos humanos, que tendrán nuevas formas de trabajar, la capacidad tecnológica y por último, la verificación de especificaciones para asegurarse que las personas no vuelven a hacer las cosas de la forma tradicional. Estas consideraciones pueden ser limitantes para los diseñadores del proceso, así como para destacar nuevas posibilidades. Aunque en las repeticiones finales el diseño debe operar dentro de estas limitantes, es vital que estas restricciones se examinen a conciencia y donde sea posible, se eliminen.

**Paso 4: Ratificación,** una vez diseñado el nuevo proceso es importante ratificarlo al simular cómo operará en el mundo real. Esto no significa que deben utilizarse todas las posibles excepciones para manifestar que el proceso es inválido. En

realidad, esas excepciones se manejan mejor como tales, cuando el proceso atiende a la mayoría de los casos. Un mapa de proceso proporciona una forma ideal de representar el nuevo proceso y ayuda en su elaboración general. La regla ESIA se debe aplicar a este nuevo proceso para asegurarse que es óptimo en términos de rendir los resultados deseados, junto con las dimensiones de eficacia, eficiencia y adaptabilidad.

La regla del ESIA se calcula con el tiempo total del proceso, permitiendo comparar el proceso actual con el proceso ya rediseñado como tal.

### **2.2.2. CALIDAD DE LA ATENCIÓN.**

La calidad de la atención es satisfacer las necesidades de los clientes e incluso superar las expectativas que anhelan y como organización estas expectativas la interpretamos como requisitos que nos permitan direccionarnos al buen desempeño para obtener un buen producto o servicio que se diferencie de los demás.

Para entender el concepto de calidad de la atención, hay que ver que dicen algunos autores:

Según **(W. Edwards Deming, 1986, pág. 131)** “Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La

manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos”.

Según (**J. Juran, 1990, pág. 9**) “La calidad tiene múltiples significados, Un significado de la calidad es el comportamiento del producto. El comportamiento del producto es el resultado de las características del producto que crean satisfacción con el mismo y hacen que el cliente compre el producto. Otro significado de calidad es la ausencia de deficiencias, las deficiencias del producto crean insatisfacción con el producto y hacen que los clientes se quejen. Una definición sencilla de calidad es adecuación al uso”.

Según (**A. Donabedian, 1993, pág. 94-97**) “La calidad de la atención consiste en la aplicación de la ciencia y tecnología médica de manera tal que maximice sus beneficios a la salud sin aumentar al mismo tiempo los riesgos. El grado de calidad es, por lo tanto, el punto en el cual se espera que la atención proveída logre el balance más favorable de riesgos y beneficios”.

Según (**Aguirre Gas, 1993, pág. 94-97**) “Calidad de la atención medica es otorgar atención medica al paciente, con oportunidad, competencia profesional, seguridad y respeto a los principios éticos de la práctica médica, que le permita satisfacer sus necesidades de salud y sus expectativas”.

Según (**Ramos Domingue Benito, 2006, pág. 65**) “El concepto que se encerraba en la calificación tradicional de calidad ya no

está representado únicamente por una buena atención, sino que apunta a satisfacer las expectativas que se suscitan en cada momento de contacto entre pacientes y familiares y nuestras instituciones. La satisfacción pues, se logrará mediante calidad técnica de la atención con eficiencia y rapidez, mínimo costo, trámites ágiles y simples, correcta emisión de documentos, un correcto trato personal en un ambiente adecuado”.

Entonces se puede decir que la calidad de la atención conlleva a realizar actividades, y/o formar parte de un proceso, de tal forma que se concrete tal y como el cliente lo requiere en primera instancia, de manera rápida y eficaz.

Esta dada por las siguientes dimensiones:

- **Satisfacción del cliente.**
- **Quejas y reclamos.**

#### **2.2.2.1. Satisfacción del Cliente.**

Según el autor Iván Thompson (2005), la satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc....) de las empresas exitosas.

Según el autor Iván Thompson (2005), planteó que hay tres grandes beneficios que brindan una idea clara

acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

❖ **Prime beneficio:**

El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por la tanto, la empresa obtuvo como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros adicionales.

❖ **Segundo beneficio:**

El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtuvo como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

❖ **Tercer beneficio:**

El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtuvo como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

Se puede concluir que toda empresa que pueda lograr satisfacer al cliente con el servicio o producto brindado lograra obtener grandes beneficios como: la lealtad del cliente, la divulgación de la marca de manera gratuita y una gran participación en el mercado.

A continuación, se describirá los tres elementos para determinar la satisfacción del cliente. Todas

las descripciones realizadas en este contexto están basadas según el autor Iván Thompson (2005).

#### ❖ **El rendimiento percibido**

Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

#### ❖ **Las expectativas**

Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.

- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

#### ❖ **Los niveles de satisfacción**

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

En conclusión, los elementos de la satisfacción del cliente nos brindaron la oportunidad de poder medir este concepto intangible, para poder conocer que es lo que piensa el cliente de la empresa y que cosas hay que brindarles para que vaya de acuerdo a lo que pueda dar la empresa y que coincide con lo que espera el promedio de personas.

La satisfacción del cliente se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Niv. Satisf. Cli.} = \frac{\text{Puntj.Alcanzado}}{\text{Puntj.Esperado}} \times 100$$

#### **2.2.2.2. Quejas y reclamos.**

Según el autor John Wellemin, 1996, pág. 30, las quejas son una forma valiosa de establecer las necesidades de los clientes y de escuchar sus opiniones y comentarios sobre sus bienes y servicios. El reclamo es la oposición hacia alguien o algo que se puede dar de manera oral y escrita, permitiendo abrir paso a una queja. El nivel de quejas y reclamos se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Niv. QyR} = \frac{\# \text{ de Reclamos}}{\# \text{ Total Atenciones}} \times 100$$

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL.**

La empresa donde se realizó la investigación fue fundada el 29 de mayo de 1959 por iniciativa de la Compañía Internacional de Seguros del Perú. Desde la década de los noventa, ya como parte del Grupo Brea, Clínica Internacional comienza una nueva etapa en la que mejoró su infraestructura y modernizó sus equipos médicos con la última tecnología; ampliando significativamente su red de atención con nuevas sedes y medicentros en Lima y provincias; así, en el año 2004, se adquieren nuevas propiedades sumando más de 11,000 m<sup>2</sup> de terreno en su Sede de Lima y, en el 2007, se adquiere la Clínica San Lucas, la que posteriormente se convierte en la actual Sede San Borja.

Acorde al plan de expansión y crecimiento, en el 2012 se empieza a construir el Edificio de Consultorios ubicado en la Sede San Borja. En diciembre del 2013 Clínica San Miguel de Piura pasa a formar parte

de Clínica Internacional y se inicia la construcción de Medicentros en los centros comerciales Mall Aventura Plaza, complementando así nuestra red de atención en el interior del país. El 2014, la marca Clínica Internacional logra la acreditación Joint Commission International, certificando las sedes de Lima y San Borja bajo estándares internacionales de calidad y seguridad del paciente.

### **Productos**

- ✓ Productos Individuales
  - Tarjeta Salud Familiar.
  - Tarjeta Salud Adulto Mayor.
  - Programa de apnea del sueño y Broncopatía.
  - Programa de Lactancia Materna.
  - Programa Evaluación Médica Deportiva Pediátrica.
  
- ✓ Productos Empresariales
  - Unidades Médicas Empresariales.
  - Evaluaciones Médicas Preventivas y ocupacionales.
  - Salud Ocupacional- Otros Servicios complementarios.

### **Servicios**

- ✓ Diagnóstico por Imágenes
- ✓ Centro de diagnóstico por Imágenes
- ✓ Unidad de Diagnóstico Integral de la Mama
- ✓ Medicina Física y Rehabilitación
- ✓ Sonrisa Total- Odontología
- ✓ Médicos a Domicilio
- ✓ Medicina Preventiva (Crónicos)
- ✓ Evaluaciones Médicas (Chequeos)

### **Misión**

Hacer sentir a nuestros pacientes que su salud está en las mejores manos, elevando permanentemente la calidad y eficiencia de nuestro servicio y combinando nuestra calidez en la atención, nuestra pasión por la medicina y la innovación en los procedimientos médicos

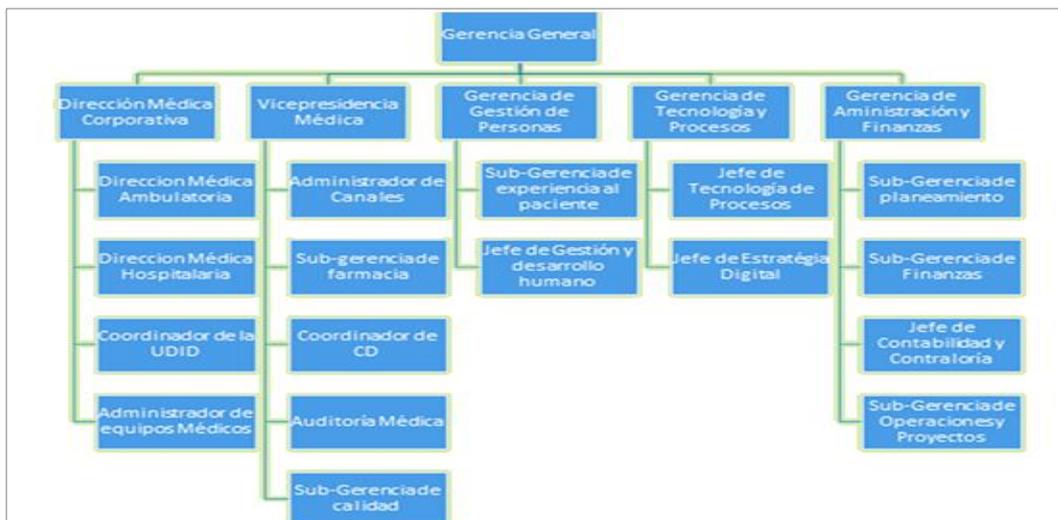
**Visión**

Ser la Red de servicios de salud privada de referencia en el país.

**Organización**

La Clínica Internacional está conformada en sus niveles de alta jerarquía por médicos especialistas y accionistas mayoritarios.

**FIGURA 2.2 ORGANIGRAMA CLÍNICA INTERNACIONAL**



**FUENTE:** Elaboración propia

Actualmente la Clínica cuenta con una amplia interconexión con todas las partes interesadas que intervienen en el desarrollo de las actividades de la empresa.

**Partes Interesadas**

Entre las principales partes interesadas que intervienen en el desarrollo de la actividad tenemos:

- ✓ Organización Joint Commission International.

- ✓ EPS – INEI.
- ✓ Laboratorios farmacéuticos.
- ✓ Ministerio de Salud.
- ✓ Paciente.
- ✓ Proveedores.
- ✓ Proveedores.
- ✓ DIGEMID.
- ✓ Ministerio de Salud.
- ✓ Defensa Civil.
- ✓ Proveedores.
- ✓ MINSA.
- ✓ SUSALUD.
- ✓ Áreas Internas.

El problema que se está generando dentro de la empresa es: % de Pacientes atendidos antes de los 5 min en los Procesos del Front no es la adecuada siendo identificada de una lista de problemas como se muestra en la siguiente tabla:

**TABLA 2.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA– REVISIÓN DE INDICADORES**

INDICADORES	OBJETIVO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	PROMEDIO
Cuentas pendientes por cobrar	<S/. 200 000	-	S/. 280,000.00	-	S/. 210,000.00	-	S/. 240,000.00	-	S/. 243,333.33
Índice de satisfacción al cliente	>86%	82%	81%	85%	83%	85%	87%	84%	84%
Eventos no seguros en la atención al paciente	<10	11	12	10	12	12	11	10	11.1
Pacientes atendidos antes de los 5 minutos en los procesos de front	>85%	68.70%	75.57%	76.52%	82.00%	79.94%	75,67%	80.51%	77%

**FUENTE:** Elaboración propia

## 2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

### **Automatización:**

Es un sistema donde se transfieren las tareas operativas a una máquina o sistema que facilite el proceso realizado y lo optimice.

### **Complacencia:**

Muestra el agrado con el que una persona realizó una acción determinada que le produce placer emocional.

### **Farmacia Ambulatoria:**

Presta servicio a los pacientes dados de alta de la clínica o al servicio público.

### **Prescripción médica:**

Acta por el cual un médico indica a sus pacientes las recomendaciones que debe seguir para curarse de acuerdo a un medicamento descrito en una receta.

### **Procesos de front:**

Procesos al que están por delante o en el inicio de un procedimiento.

**Valor agregado:**

Es una característica extra que se le da a un servicio o producto con el fin de darle un mayor valor el cual busca que genere satisfacción en el cliente.

**CAPÍTULO 3      HIPÓTESIS Y VARIABLE**

### **3.1. HIPOTESIS.**

#### **3.1.1. HIPÓTESIS GENERAL**

##### **HIPÓTESIS GENERAL ALTERNA (H1):**

- El rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejorará la calidad en la atención de los clientes de la Clínica Internacional, Lima-2017.

##### **HIPÓTESIS GENERAL NULA (H0):**

- El rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria no mejorará la calidad en la atención de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017.

#### **3.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

##### **3.1.2.1. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1**

##### **HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1 ALTERNA**

- El rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejora el nivel de satisfacción de los clientes de la Clínica Internacional, Lima – 2017.

##### **HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1 NULA**

- El rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria no mejora el nivel de satisfacción de los clientes de la Clínica Internacional, Lima – 2017.

##### **3.1.2.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2**

##### **HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2 ALTERNA**

- El rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejora el nivel de quejas y reclamos de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017.

## **HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2 NULA**

- El rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria no mejora el nivel de quejas y reclamos de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017.

## **3.2. VARIABLES**

Las siguientes son las variables que muestra la presente investigación:

### **3.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN**

“Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implementar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad y rapidez,...) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas”. (Alarcón, 1999, Pág. 237).

### **3.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE CALIDAD DE LA ATENCIÓN**

“El concepto que se encerraba en la calificación tradicional de calidad ya no está representado únicamente por una buena atención, sino que apunta a satisfacer las expectativas que se suscitan en cada momento de contacto entre pacientes y familiares y nuestras instituciones. La satisfacción pues, se logrará mediante calidad técnica de la atención con eficiencia y

rapidez, mínimo costo, trámites ágiles y simples, correcta emisión de documentos, un correcto trato personal en un ambiente adecuado”. (Domínguez, 2006, Pág. 65).

### 3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

**TABLA 3.1 VARIABLES DE ESTUDIO**

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	INDICES	ESCALA DE MEDICION
Variable Independiente: <b>REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN</b>	"Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implementar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad y rapidez,...) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas". (Alarcón, 1999, Pág. 237).	Se utilizó la metodología de rediseño, porque es un método eficiente y rentable que facilita identificar las actividades que no agregan valor (AVA) al proceso permitiendo en la Clínica Internacional reducir los tiempos de espera (ESIA) y minimizar los costos.	AVA	INDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)	$IVA = \frac{TVA}{TT} \times 100$	Razón
			ESIA	TIEMPO TOTAL	$\text{Tiempo total del proceso}$	Cantidad
VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	INDICES	ESCALA DE MEDICION
Variable Dependiente: <b>CALIDAD DE LA ATENCIÓN</b>	"El concepto que se encerraba en la calificación tradicional de calidad ya no está representado únicamente por una buena atención, sino que apunta a satisfacer las expectativas que se suscitan en cada momento de contacto entre pacientes y familiares y nuestras instituciones. La satisfacción pues, se logrará mediante calidad técnica de la atención con eficiencia y rapidez, mínimo costo, trámites ágiles y simples, correcta emisión de documentos, un correcto trato personal en un ambiente adecuado". (Domínguez, 2006, Pág. 65).	La investigación fundamentada en el estudio de la variable calidad en la atención a los clientes en la farmacia ambulatoria de la Clínica Internacional, está basada en medir la satisfacción del cliente y el nivel de quejas y reclamos en la atención.	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (Niv. Satisf. Cli.)	$\text{Niv. Satisf. Cli.} = \frac{\text{Puntj. Alcanzado}}{\text{Puntj. Esperado}} \times 100$	Razón
			QUEJAS Y RECLAMOS	NIVEL DE QUEJAS Y RECLAMOS (Niv. QyR)	$\text{Niv. QyR} = \frac{\# \text{ de Reclamos}}{\# \text{ Total Atenciones}} \times 100$	

**FUENTE:** Elaboración propia

## **CAPÍTULO 4      METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## 4.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

### 4.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se clasificó de la siguiente manera:

- Según el propósito o finalidades perseguidas, esta investigación es de tipo **aplicada**, porque esta investigación tuvo una consecuencia práctica; ya que los resultados obtenidos en la misma solucionaron problemas puntuales a la empresa donde se realizó el estudio; asimismo, puede ser tomada como ejemplo para empresas similares o que presenten la misma problemática.
  
- Según el nivel de conocimiento que se desea alcanzar, podemos decir que esta investigación es de tipo **descriptivo-correlacional**, es descriptiva porque describe la realidad y el comportamiento de las variables del estudio; asimismo, es correlacional porque estudia el grado de influencia de una variable en la otra, de la variable independiente hacia la variable dependiente.
  
- Según la naturaleza de la información (datos) que se recoge para responder al problema de investigación, la presente investigación es de tipo **cuantitativa**, porque la respuesta de la investigación fue dada en datos numéricos, como lo es, la mejora de la eficiencia en el control de inventarios y esto se debe presentar en un incremento numérico.
  
- Según el tiempo en que se levanta la información, esta investigación fue de tipo Longitudinal, porque compara los datos que se obtienen en distintos tiempos de la misma

población.

#### **4.1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación obedeció a un **Diseño preexperimental**, porque se estudió las relaciones causa-efecto, pero no en condiciones de control riguroso de las variables en una situación experimental. Se utilizaron el diseño de pre prueba y post prueba con un solo grupo; al grupo se le aplicará una prueba previa al estímulo, después se le administra el estímulo y finalmente se le aplicó una prueba posterior al tratamiento.

El diagrama respectivo es el siguiente:

**G      O1    X      O2**

Donde:

O1      Pre prueba.

X        Estímulo.

O2      Post prueba.

## **4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Es fundamental identificar cual es la población y también determinar muestra a tomar:

### **4.2.1. POBLACIÓN**

Para la presente investigación, la población estará dada por los clientes de la Clínica Internacional, que utilizan la farmacia ambulatoria.

#### 4.2.2. MUESTRA

Si la población es infinita, es decir no conocemos el total de la población o es muy grande la misma y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la respuesta sería:

$$n = \frac{Z^2 x P x Q}{E^2}$$

Donde:

- $n$  = Tamaño de muestra por estimar.
- $Z^2$  = Nivel de confianza (95%, es decir,  $Z^2 = 1.96^2$ ).
- $P$  = Proporción esperada (en este caso 50% = 0.50).
- $Q$  =  $1 - p$ . Proporción no esperada (en este caso  $1 - 0.50 = 0.50$ ).
- $E$  = Error de estimación (en este caso deseamos un 5%).

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 x (0.50) x (0.50)}{(0.05)^2}$$

Por lo tanto:

$$n = 384.16 \cong 384$$

El tamaño de muestra para encuestar a los clientes y/o usuarios que utilizan la farmacia ambulatoria de la Clínica Internacional será de **384 personas**.

#### 4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Según Arias (2004) la técnica es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información y los instrumentos de recolección de datos son un dispositivo o formato que se utilizó para registrar dicha información, para este proyecto se utilizaron la técnica de observación directa para la recolección de información, pues la recogida de información fue en una forma estandarizada de registros toma de tiempos, datos de actividades, trabajadores, etc. Es un proceso a

través del cual se consiguieron datos que constituyeron el aporte estadístico y serán utilizados para los fines de la investigación.

#### **4.4. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS.**

Para este estudio, se usará el software estadístico Statistical Package for the Social Science –SPSS 21 para el análisis de datos descriptivos de la muestra de enfoque cuantitativo, se utilizarán diagramas de barra, para describir los datos obtenidos a través de ficha técnica de observación.

##### **4.4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO**

Se usó la Estadística Descriptiva, cuya función es recolectar, procesar, presentar y analizar un conjunto de datos recogidos por cada uno de los indicadores. Las medidas estadísticas descriptivas son: la media, la mediana, la moda, o la varianza, sobre cuyas propiedades existe gran conocimiento, experiencia y consenso, por lo que no es necesario realizar análisis de validez y fiabilidad. Es necesario tener definidos los criterios a seguir en caso de porcentajes elevados de no respuesta y los eventuales sesgos que esto pueda representar. Los mismos que sirvieron para describir el comportamiento de la variable en una población o en el interior de subpoblaciones.

##### **4.4.2. ANÁLISIS INFERENCIAL**

Para la presente investigación a partir de la muestra, se dio inferencia hacia la población total, los resultados obtenidos por la muestra, utilizando para la demostración de las hipótesis la prueba de Chi-Cuadrado para determinar si las dos variables estuvieron relacionadas.

## **CAPÍTULO 5      RESULTADOS.**

## **5.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS.**

### **5.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA CLINICA**

La Clínica Internacional es una red de clínicas y centros médicos a nivel nacional, con infraestructura médica moderna, tecnología de punta y procedimientos eficientes, complementados con un staff médico y un equipo asistencial, al servicio de los pacientes y su familia. La Clínica Internacional inició sus actividades el 29 de mayo de 1959 por iniciativa de la Compañía Internacional de Seguros del Perú. Desde la década de los noventa, ya como parte del Grupo Breca, Clínica Internacional comienza una nueva etapa en la que mejoró su infraestructura y modernizó sus equipos médicos con la última tecnología; ampliando significativamente su red de atención con nuevas sedes y medicentros en Lima y provincias; así, en el año 2004, se adquieren nuevas propiedades sumando más de 11,000 m<sup>2</sup> de terreno en su Sede de Lima y, en el 2007, se adquiere la Clínica San Lucas, la que posteriormente se convierte en la actual Sede San Borja.

Acorde al plan de expansión y crecimiento, en el 2012 se empieza a construir el Edificio de Consultorios ubicado en la Sede San Borja. En diciembre del 2013 Clínica San Miguel de Piura pasa a formar parte de Clínica Internacional y se inicia la construcción de Medicentros en los centros comerciales Mall Aventura Plaza, complementando así nuestra red de atención en el interior del país. El 2014, la marca Clínica Internacional logra la acreditación Joint Commission International, certificando las sedes de Lima y San Borja bajo estándares internacionales de calidad y seguridad del paciente.

## A. MAPA DE PROCESOS

FIGURA 5.1 MAPA DE PROCESOS DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL



**FUENTE:** Elaboración propia.

## **B. PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS**

### **PRODUCTOS:**

#### ✓ **Productos individuales:**

- Tarjeta Salud Familiar.
- Tarjeta Salud Adulto Mayor.
- Programa de apnea del sueño y Broncopatía.
- Programa de Lactancia Materna.
- Programa Evaluación Médica Deportiva Pediátrica.

#### ✓ **Productos empresariales:**

- Unidades Médicas Empresariales.
- Evaluaciones Médicas Preventivas y ocupacionales.
- Salud Ocupacional- Otros Servicios complementarios.

### **SERVICIOS:**

- ✓ Diagnóstico por Imágenes.
- ✓ Centro de diagnóstico por Imágenes.
- ✓ Unidad de Diagnóstico Integral de la Mama.
- ✓ Medicina Física y Rehabilitación.
- ✓ Sonrisa Total- Odontología.
- ✓ Médicos a Domicilio.
- ✓ Medicina Preventiva (Crónicos).
- ✓ Evaluaciones Médicas (Chequeos).

## **C. VISIÓN ESTRATÉGICA**

### **MISIÓN**

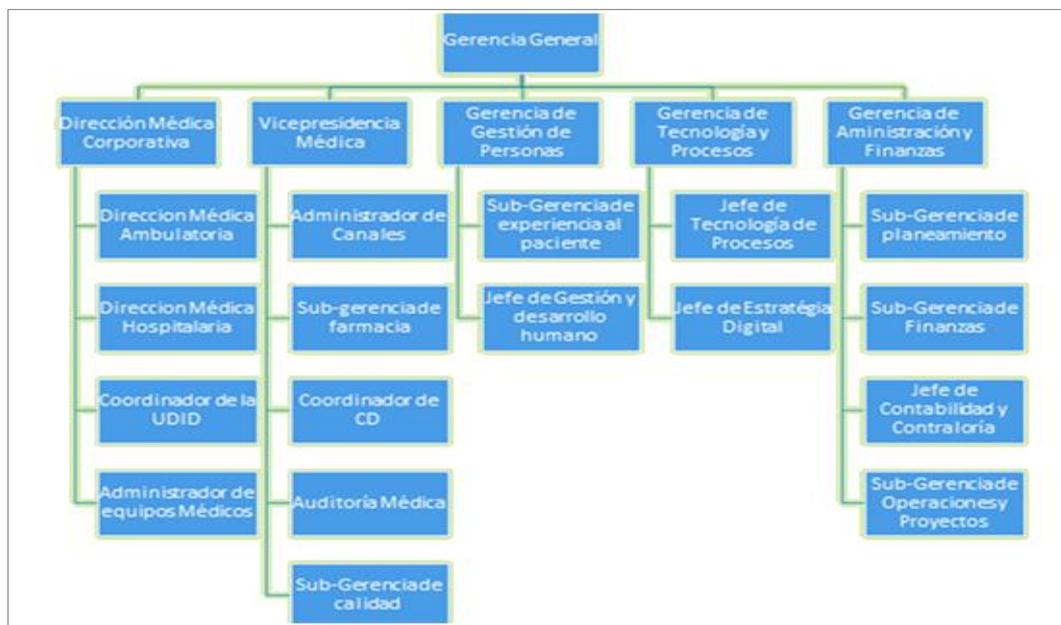
“Hacer sentir a nuestros pacientes que su salud está en las mejores manos, elevando permanentemente la calidad y eficiencia de nuestro servicio y combinando nuestra calidez en la atención, nuestra pasión por la medicina y la innovación en los procedimientos médicos”.

## VISIÓN

“Ser la red de servicios de salud privada de referencia en el país”.

## D. ORGANIGRAMA

FIGURA 5.2 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



**FUENTE:** Elaboración propia.

## **E. PARTES INTERESADAS**

Entre las principales partes interesadas que intervienen en el desarrollo de la actividad tenemos:

- Organización Joint Commission International.
- EPS – INEI.
- Laboratorios farmacéuticos.
- Ministerio de Salud.
- Paciente.
- Proveedores.
- Proveedores.
- DIGEMID.
- Ministerio de Salud.
- Defensa Civil.
- Proveedores.
- MINSA.
- SUSALUD.
- Áreas Internas.

## F. SIPOC DE LA ORGANIZACIÓN

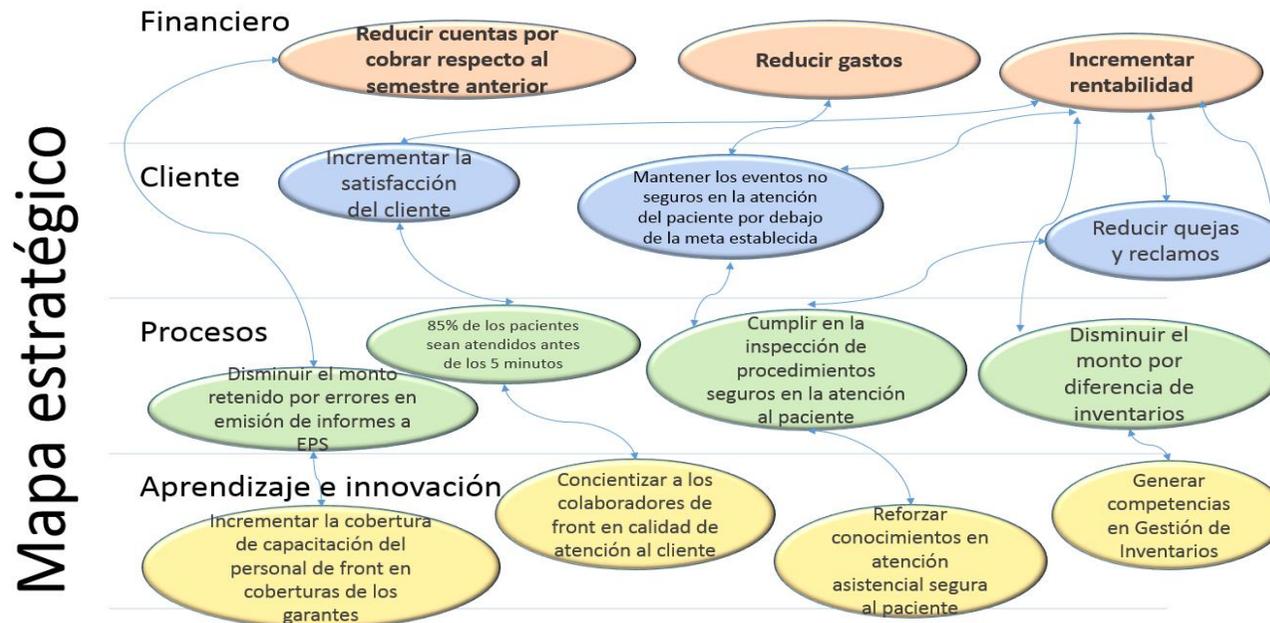
**FIGURA 5.3 DIAGRAMA SIPOC DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL**

Supplier (Proveedor)	Inputs (entradas)		Process (Proceso)	Outputs (Salidas)	Customers (Clientes)	
Proveedores	¿Cuáles son las Entradas?	¿Cuál es el requisito de especificación de la Entrada?		¿Cuál es la salida?	¿Cuál es el requisito de especificación de la Salida?	¿Quién recibe el producto o servicio? Quién es mi Cliente.
Laboratorios farmacéuticos	Medicamentos en fase de investigación	Medicamentos en fase II y IV de investigación	Proceso de investigación en tratamientos farmacológicos	Estudios de investigación	Cumplimiento de la norma nacional de estudios de investigación de fármacos Confiables, seguros e innovadores	INS Pacientes
Paciente	Documento de Identidad	Vigente	Proceso de Admisión	Admisión del Paciente	Con el plan correcto	Paciente, EPS
Aplicativo de citas	Cita médica	Paciente correcto		Generación del pase médico	Contenga los datos completos del plan	
Ministerio de Salud	Normativa	Manejo de Historia Clínica, Confidencialidad y responsabilidad en el acto médico	Proceso de atención médica	Acto Médico	Seguro	SUSALUD, Paciente
Paciente	Paciente	Sin signos vitales		Certificado de defunción	Con datos correctos del paciente	Funeraria
Proveedores	Equipos Médicos	Modernos y sensibles a la cantidad de muestra y que cuenten con Registro sanitario	Proceso de apoyo al diagnóstico	Resultados e informes de exámenes de laboratorio o imagen	Veraz y oportuno.	Pacientes, Empleados Asistenciales asistencial
Proveedores	Medicamentos	Con registro Sanitario Vigente y certificados en BPA y BPM	Proceso de apoyo al tratamiento	Medicamentos efectivos y seguros	Medicamentos deben formar parte del petitorio	Pacientes, DISA, DIGEMID, paciente
DIGEMID	Normativa	Disposiciones de Buenas prácticas de Almacenamiento, dispensación y vigilancia del medicamento		Certificado de Buenas prácticas de Establecimiento Farmacéutico	Vigente	DISA, SUSALUD
Ministerio de Salud	Normativa vigente	Infraestructura y equipamiento en establecimientos de salud	Proceso de mantenimiento de infraestructura y equipos	Infraestructura y equipamiento	Conservada y con un Plan de Mantenimiento que garantice el cumplimiento de buenas prácticas	SUSALUD
Ministerio de Salud	Normativa vigente	Sistema Nacional de Gestión de Riesgos y Desastres		Infraestructura	Segura para el trabajador y el paciente	INDECI
MINSA	Normativa	Gestión de Residuos Hospitalarios bio-contaminados	Gestión ambiental	Residuos Hospitalarios tratados	De acuerdo a la normativa	Sociedad, Ministerio de Salud, Medio Ambiente, MINSA

**FUENTE:** Elaboración propia.

## G. MAPA ESTRATÉGICO

FIGURA 5.4 MAPA ESTRATÉGICO DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL



**FUENTE:** Elaboración propia.

## H. MATRIZ ESTRATÉGICO

**FIGURA 5.5 MATRIZ ESTRATÉGICA DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVAS
FINANZAS	Reducir cuentas por cobrar respecto al Bimestre anterior	Controlar el monto con una frecuencia mensual
	Reducir gastos	Control de gastos por cada área de acuerdo al presupuesto planificado por mes
	Incrementar rentabilidad	Incrementar las ventas y servicios
CLIENTE	Incrementar la satisfacción del cliente	Implementar un botón de solicitud de asistencia o apoyo al paciente, en cada servicio
	Mantener los eventos no seguros en la atención del paciente por debajo de la meta establecida según política de la empresa	Talleres practicas al personal de salud para reforzar los procedimientos de atención segura al paciente
	Reducir Quejas y reclamos	Capacitar personal para dar soluciones a problemas que perjudican al paciente antes de emitir una queja o reclamo
PROCESOS	Reducir tiempos de espera de los pacientes en los procesos de front	Analizar los procesos de front e implementar un Plan de Mejora
	Disminuir el monto retenido por errores en emisión de informes a EPS	Implementar un instructivo de emisión correcta de informes por EPS
	Cumplir en la inspección de procedimientos seguros en la atención al paciente	Las jefaturas del área deberá implementar un plan de monitoreo de procedimientos interno y a una frecuencia mas corta
	Disminuir monto por diferencia de inventarios	Control mensual de diferencias de inventario por almacén
APRENDIZAJE	Incrementar la cobertura de capacitación del personal de front en coberturas de los garantes	Conseguir que las empresas aseguradoras brinden detalles sobre los requisitos de los informes de atención
	Concientizar a los colaboradores de front en calidad de atención al paciente	Fomentar la capacitación al personal de front por parte de los responsables de área
	Reforzar conocimientos en atención asistencial segura al paciente	Capacitar al personal en atención asistencial segura al paciente
	Generar competencias en gestión de inventarios	Capacitar y entrenar a un responsable de cada farmacia en Gestión de inventarios

**FUENTE:** Elaboración propia.

## I. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### TABLA 5.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVAS	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	UD.	META
FINANZAS	Reducir cuentas por cobrar respecto al Bimestre anterior	Controlar el monto con una frecuencia mensual	1 Cuentas por cobrar del bimestre actual	$\frac{\text{cuenta por cobrar en el bimestre actual}}{\text{cuenta por cobrar en el bimestre anterior}} \times 100$	BIMESTRAL	SI.	> SI. 200 000
	Reducir gastos	Control de gastos por cada área de acuerdo al presupuesto planificado por mes	2 Gastos operativos	$\frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Gastos Planificados}}$	TRIMESTRAL	SI.	2 000 000
	Incrementar rentabilidad	Incrementar las ventas y servicios	3 ROA 4 ROE	Utilidad Neta Total de Activos Utilidad Neta Patrimonio Total	ANUAL ANUAL	%	17% 25.0%
CLIENTE	Incrementar la satisfacción del cliente	Implementar un botón de solicitud de asistencia o apoyo al paciente, en cada servicio	5 Índice de satisfacción del cliente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes encuestados con calificación 4 (buena) a 5 (muy buena)}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes encuestados}} \times 100$	BIMESTRAL	%	>85%
	Mantener los eventos no seguros en la atención del paciente por debajo de la meta establecida según política de la empresa	Talleres practicas al personal de salud para reforzar los procedimientos de atención segura al paciente	6 Eventos no seguros en la atención del paciente	Número de eventos no seguros en la atención del paciente	MENSUAL	UNI	<10
	Reducir Quejas y reclamos	Capacitar personal para dar soluciones a problemas que perjudican al paciente antes de emitir una queja o reclamo	7 Índice de reclamos y quejas	$\frac{\text{N}^\circ \text{reclamos y quejas del mes anterior} - \text{N}^\circ \text{ de reclamos y quejas mes actual}}{\text{N}^\circ \text{reclamos y quejas del mes anterior}} \times 100$	MENSUAL	%	< 15 %
PROCESOS	Reducir tiempos de espera de los pacientes en los procesos de front	Analizar los procesos de front e implementar un Plan de Mejora	8 % de pacientes atendidos antes de los 5 min	$\frac{\text{N}^\circ \text{ pacientes atendidos antes de los 5 minutos de espera}}{\text{N}^\circ \text{ total de pacientes atendidos}} \times 100$	MENSUAL	%	≥ 85%
	Disminuir el monto retenido por errores en emisión de informes a EPS	Implementar un instructivo de emisión correcta de informes por EPS	9 Monto retenido por errores en emisión de informes a EPS	Monto retenido por errores en emisión de informes a EPS del mes anterior - Monto retenido por errores en emisión de informes a EPS del mes actual	MENSUAL	SI.	10 000
	Cumplir en la inspección de procedimientos seguros en la atención al paciente	Las jefaturas del área deberá implementar un plan de monitoreo de procedimientos interno y a una	10 % de cumplimiento en la inspección de procedimientos seguros en la atención del paciente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores que cumplen en la inspección}}{\text{N}^\circ \text{ total de personal inspeccionado}} \times 100$	MENSUAL	%	> 95 %
	Disminuir monto por diferencia de inventarios	Control mensual de diferencias de inventario por almacén	11 Monto por diferencia de inventario	Diferencia de inventario del semestre anterior - diferencia de inventario del semes	SEMESTRAL	SI.	< 70 000
APRENDIZAJE	Incrementar la cobertura de capacitación del personal de front en coberturas de los garantes	Conseguir que las empresas aseguradoras brinden detalles sobre los requisitos de los informes de atención	12 % de cobertura de personal capacitado	$\frac{\text{N}^\circ \text{ personal capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ total de personal del front}} \times 100$	TRIMESTRAL	%	> 95%
	Implementar herramientas tecnológicas para la automatización de procesos	Capacitar a los dueños de procesos de front en Mejora continua	13 Dueños de procesos de front capacitados	$\frac{\# \text{ Dueños de procesos de front capacitados}}{\# \text{ Dueños de procesos de front totales}} \times 100\%$	BIMESTRAL	%	100.00%
	Reforzar conocimientos en atención asistencial segura al paciente	Capacitar al personal en atención asistencial segura al paciente	14 % Personal capacitado	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores asistenciales}} \times 100$	SEMESTRAL	%	100%
			15 % personal aprobado	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores capacitados aprobados}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores capacitados}} \times 100$	SEMESTRAL	%	100%
Generar competencias en gestión de inventarios	Capacitar y entrenar a un responsable de	16 % Personal competente en Gestión de	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores de farmacia y enfermería}} \times 100$	ANUAL	%	> 70 %	

**FUENTE:** Elaboración propia.

## 5.1.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ANTERIOR A LA MEJORA

Para desarrollar el respectivo diagnóstico referente a las variables del estudio, se optó por el diseño de una encuesta, la cual se presenta a continuación:

### **BASE DE DATOS:**

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para otro propósito que no sea para la investigación llevada a cabo por la Clínica Internacional.

#### **VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL**

De acuerdo a la velocidad de atención por favor responder las siguientes preguntas:

- 1.- El tiempo en la sala de espera es:  Excelente  Bueno  Regular  Malo
- 2.- El tiempo de espera para la ejecución de pruebas es:  Excelente  Bueno  Regular  Malo
- 3.- El tiempo de espera para la entrega de sus pedidos es:  Excelente  Bueno  Regular  Malo
- 4.- El tiempo de espera para los resultados es:  Excelente  Bueno  Regular  Malo
- 5.- El tiempo de espera para la atención en los distintos servicios brindados por la clínica es:  Excelente  Bueno  Regular  Malo

#### **EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA**

De acuerdo al personal de la clínica por favor responder las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cómo consideras la atención de los empleados?  Excelente  Bueno  Regular  Malo
- 2.- Según la escala, ¿Los empleados en qué grado entendieron sus necesidades concretas?  Excelente  Bueno  Regular  Malo
- 3.- ¿En qué grado los empleados le generó confianza?  Excelente  Bueno  Regular  Malo
- 4.- ¿Qué tan preciso fueron los empleados cuando lo atendieron?  Excelente  Bueno  Regular  Malo

#### **EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO**

De acuerdo al entorno de la clínica por favor responder las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cómo consideras la clínica respecto a la limpieza y arreglos?  Excelente  Bueno  Regular  Malo
- 2.- ¿La clínica ofrece una fácil orientación?  Excelente  Bueno  Regular  Malo
- 3.- ¿Cómo consideras la clínica respecto a la seguridad y comodidad?  Excelente  Bueno  Regular  Malo
- 4.- ¿Cómo consideras la clínica respecto a la privacidad?  Excelente  Bueno  Regular  Malo

#### **EVALUACIÓN DE PRECIOS**

De acuerdo a los precios de la clínica por favor responder las siguientes preguntas:

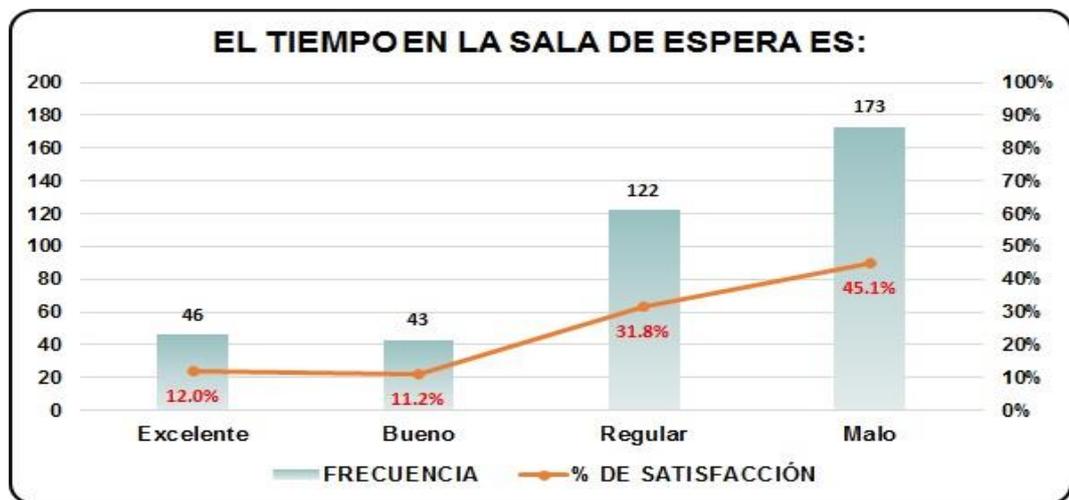
- 1.- ¿Cómo consideras el precio de los medicamentos?  Excelente  Bueno  Regular  Malo
- 2.- ¿Cómo consideras el precio de las consultas?  Excelente  Bueno  Regular  Malo
- 3.- ¿Cómo consideras el precio de los distintos servicios de la clínica?  Excelente  Bueno  Regular  Malo

## A. NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Las encuestas que se aplicaron a los clientes de la Clínica Internacional fueron realizadas a 384 personas en un periodo de 30 días. A continuación, se muestra los resultados iniciales del nivel de satisfacción del cliente en los distintos criterios:

### A.1. VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL

**GRAFICA 5.1 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN TIEMPO EN LA SALA DE ESPERA**

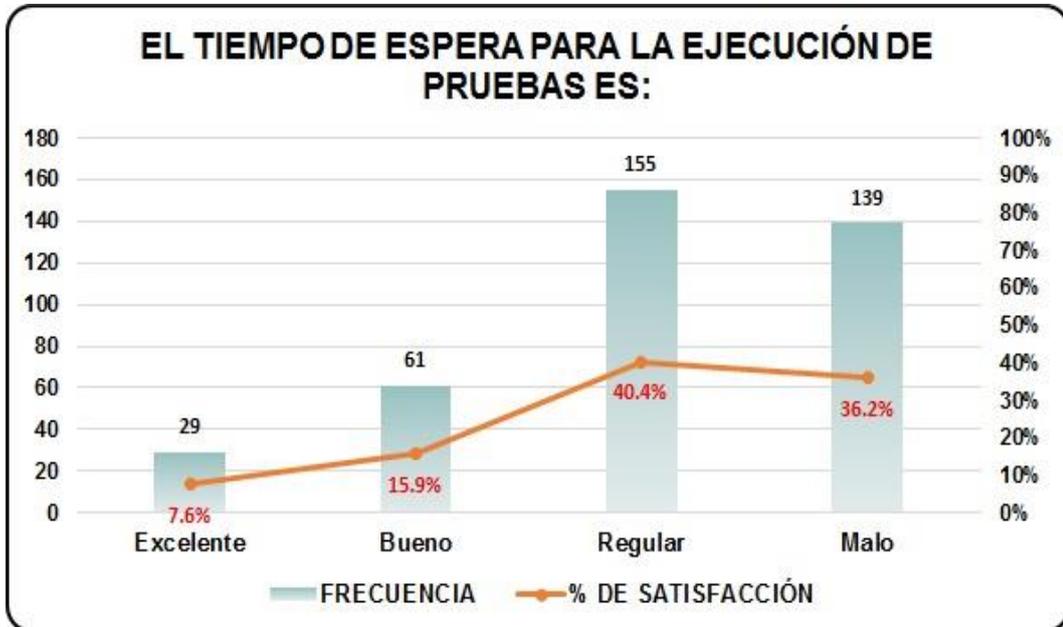


**FUENTE:** Elaboración propia.

#### **Comentario:**

Se observó e interpretó por el presente gráfico, que en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes, se evidenció un nivel de insatisfacción en cuanto al tiempo de espera en sala, equivalente al 45.1 %, calificándolo cualitativamente como malo, aspecto que mostró dicho indicador como importante y que no es ajeno al nivel de calidad que se deseó obtener previo a la ejecución de la prueba.

**GRAFICA 5.2 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN TIEMPO DE ESPERA PARA LA EJECUCIÓN DE PRUEBA**

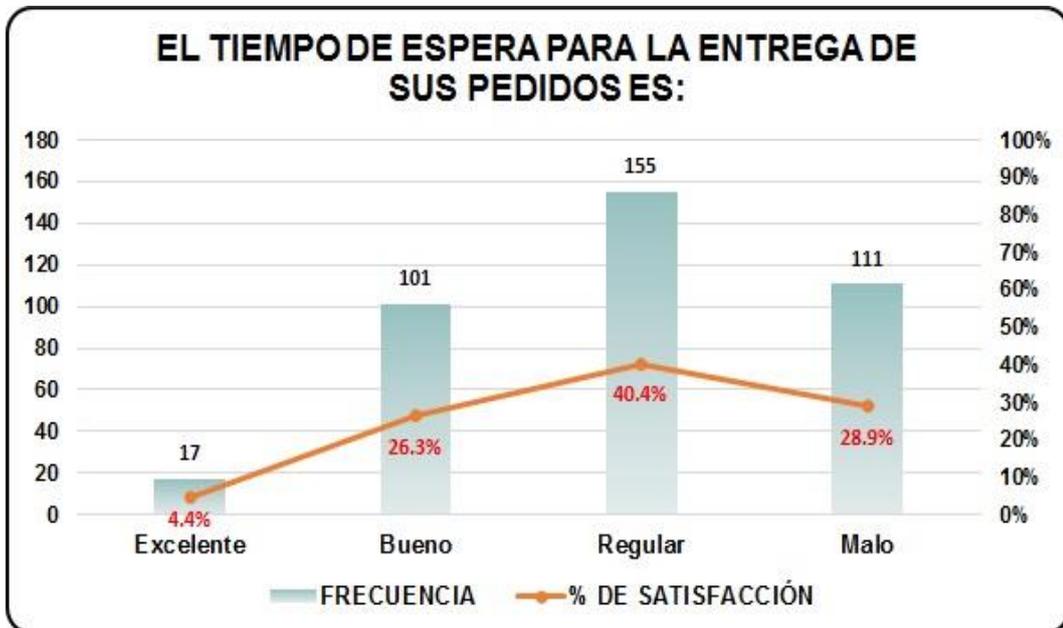


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario**

Se observó e interpretó por el presente gráfico, que en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes, se evidenció un nivel de insatisfacción en cuanto al tiempo de espera en la ejecución de la prueba equivalente al 40.4 %, calificándolo cualitativamente como regular , aspecto que se encontró un peldaño debajo a la peor de las situaciones (nivel de satisfacción malo) .

**GRAFICA 5.3 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN TIEMPO DE ESPERA PARA LA ENTREGA DE SUS PEDIDOS**

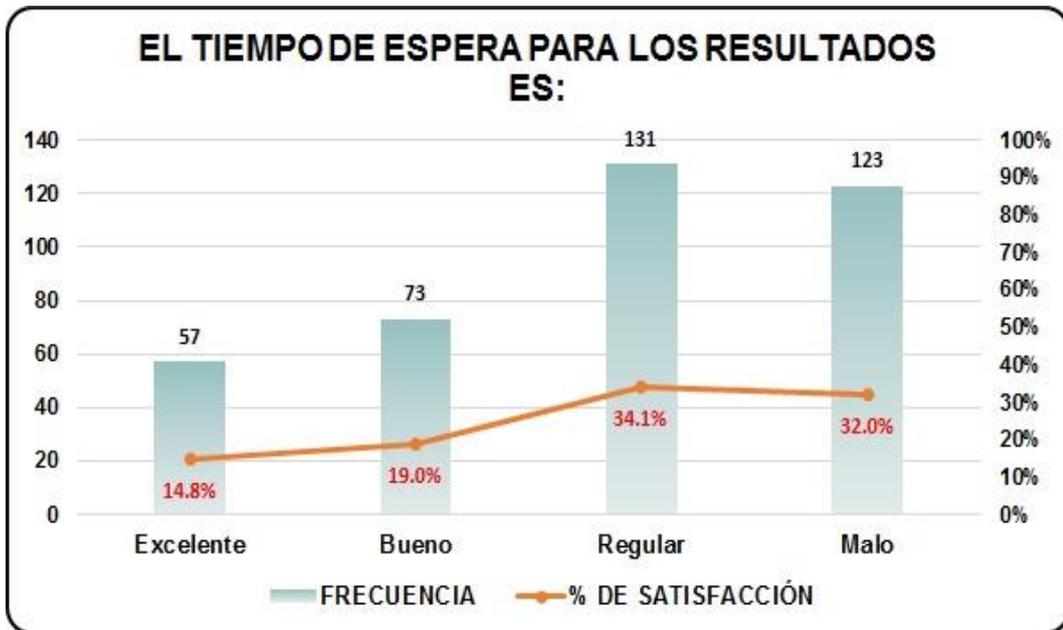


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario**

Se observó e interpretó por el presente gráfico, que en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes, se evidenció un nivel de insatisfacción en cuanto al tiempo de espera en la entrega de pedidos, equivalente al 40.4 %, calificándolo cualitativamente como regular, aspecto que se encontró un nivel debajo a la peor de las situaciones (nivel de satisfacción malo)

**GRAFICA 5.4 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN EL TIEMPO DE ESPERA PARA LOS RESULTADOS**

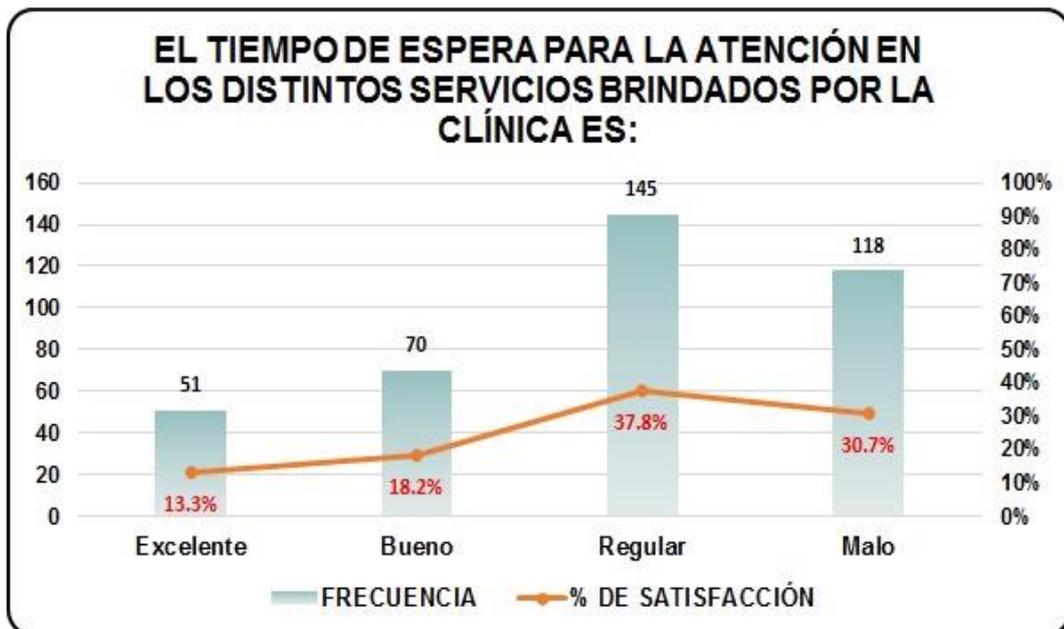


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario**

Se observó e interpretó por el presente gráfico, que, en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes, se evidenció un nivel de insatisfacción en cuanto al tiempo de espera para entrega de resultados, equivalente al 34.1 %, calificándolo cualitativamente como regular, aspecto que se encontró un nivel debajo a la peor de las situaciones (nivel de satisfacción malo), y que determinó de una u otra forma ser objeto de estudio.

**GRAFICA 5.5 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN EL TIEMPO DE ESPERA PARA LA ATENCIÓN EN LOS DISTINTOS SERVICIOS BRINDADOS POR LA CLÍNICA**



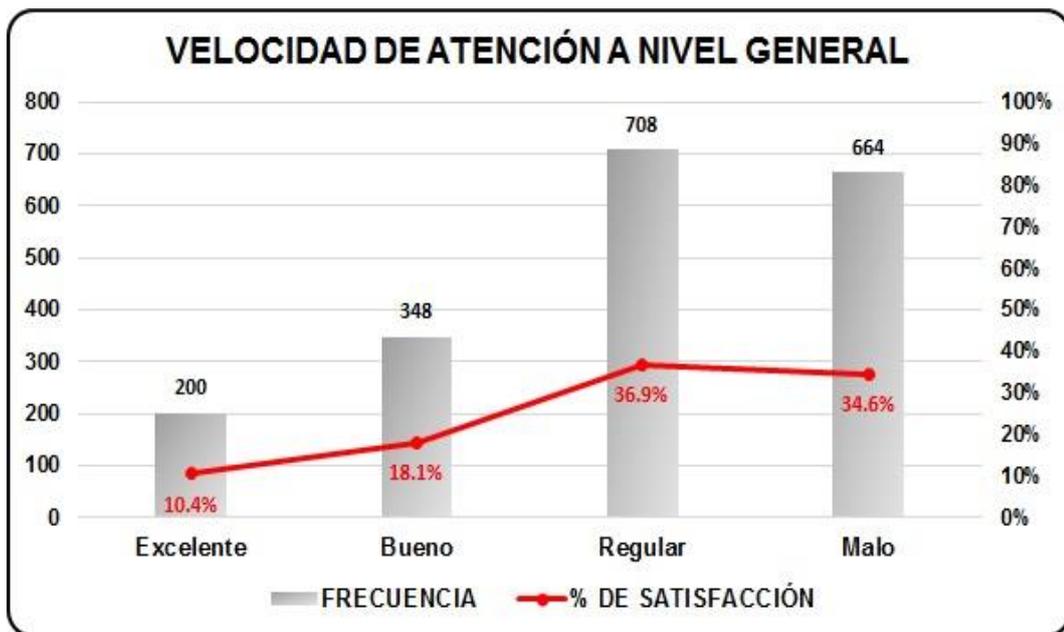
**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario**

Se observó e interpretó por el presente gráfico, que en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes , se evidenció un nivel de insatisfacción en cuanto al tiempo de espera para los distintos servicios misceláneos brindados por clínica , equivalente al 37.8 %, calificándolo cualitativamente como regular , aspecto que se encontró un nivel debajo a la peor de las situaciones (nivel de satisfacción malo) , y que determinó de una u otra forma ser objeto de investigación para un surgimiento de dicho indicador.

## RESUMEN

**GRAFICA 5.6 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN LA VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL**



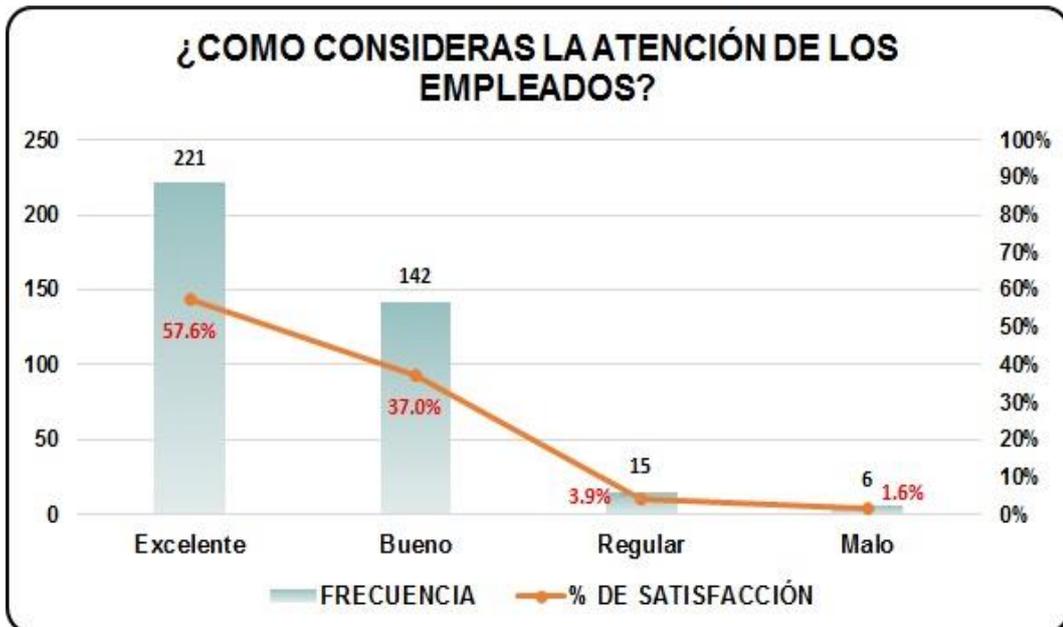
**FUENTE:** Elaboración propia.

### **Comentario**

Se observó e interpretó por el presente gráfico, que en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes, se evidenció un nivel de insatisfacción en cuanto al tiempo de espera en la velocidad general para criterios de atención ejecutados por la clínica, equivalente al 36.9%, calificándolo cualitativamente como regular, aspecto que se encontró un nivel debajo a la peor de las situaciones (nivel de satisfacción malo), y que determinó de una u otra forma ser objeto de investigación para un surgimiento de dicho indicador, representado nuestra muestra 708 clientes.

## A.2. EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA

**GRAFICA 5.7 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN LA ATENCIÓN DE LOS EMPLEADOS**

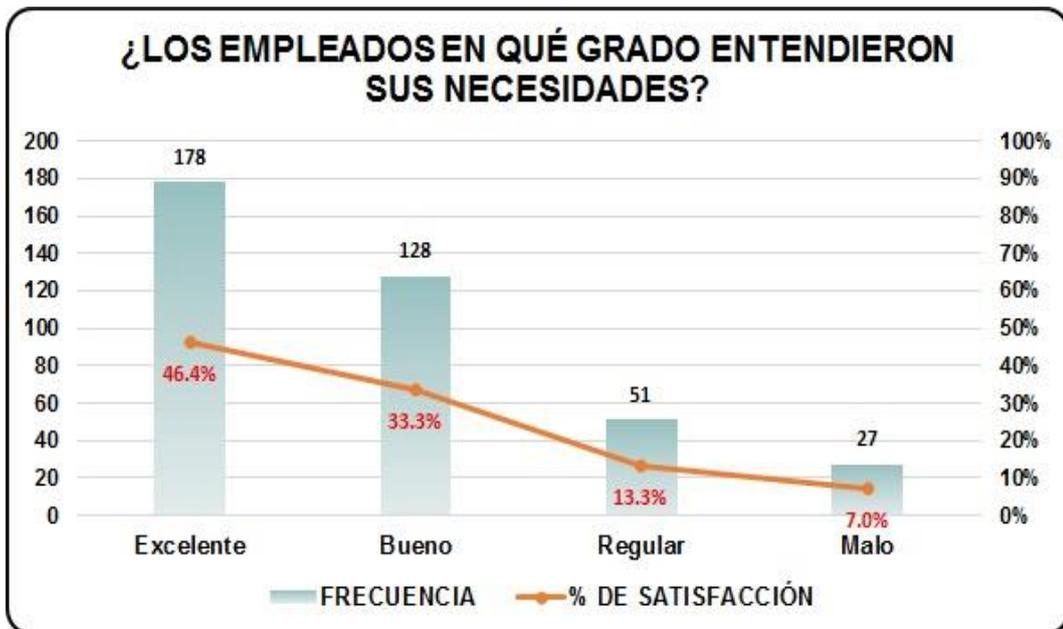


**FUENTE:** Elaboración propia.

### Comentario

Se observó e interpretó por el presente gráfico, que en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes, se evidenció un nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de atención de los empleados, equivalente al 57.6 %, calificándolo cualitativamente como excelente, aspecto que equivale al mejor de los criterios cualitativos plasmados en la lista desplegable, y que determinó de una u otra forma empírica, que el tiempo de atención se catalogó como el factor mayormente influyente en la determinación de la calidad de gestión.

**GRAFICA 5.8 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN EL GRADO DE ENTENDIMIENTO DE SUS NECESIDADES**

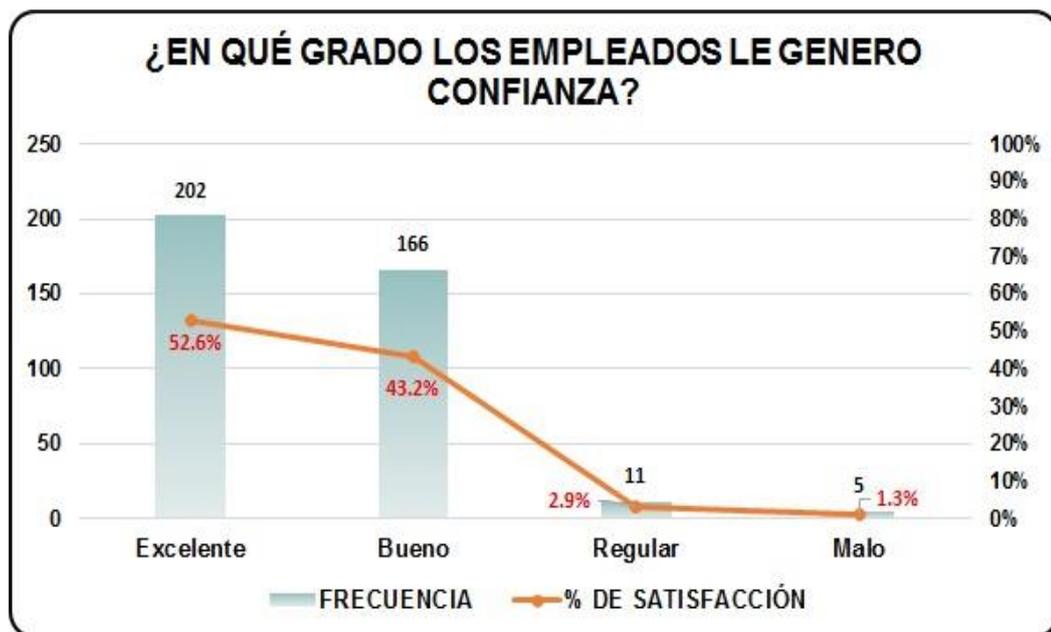


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario**

Se observó e interpretó por el presente gráfico, que en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes , se evidenció un nivel de satisfacción en cuanto al grado de entendimiento de necesidades , equivalente al 46.4 %, calificándolo cualitativamente como excelente , aspecto que equivale al mejor de los criterios cualitativos plasmados en la lista desplegable , y que determinó de una u otra forma empírica, que el tiempo de atención se catalogó como el factor mayormente influyente en la determinación de la calidad de gestión.

**GRAFICA 5.9 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN EL GRADO EN QUE LOS EMPLEADOS LE GENERO CONFIANZA**

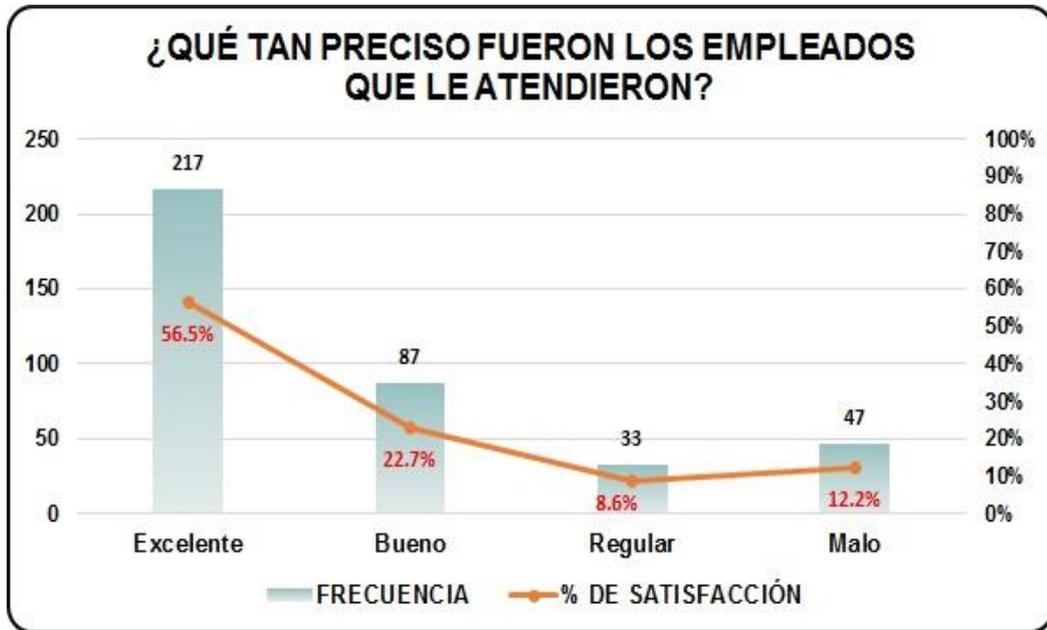


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:**

Se observó e interpretó por el presente gráfico, que en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes , se evidenció un nivel de satisfacción en cuanto al grado de confianza , equivalente al 52.6 %, calificándolo cualitativamente como excelente , aspecto que equivale al mejor de los criterios cualitativos plasmados en la lista desplegable , y que determinó de una u otra forma empírica , que el tiempo de atención se catalogó como el factor mayormente influyente en la determinación de la calidad de gestión.

**GRAFICA 5.10 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DE LA PRECISIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA ATENCIÓN**



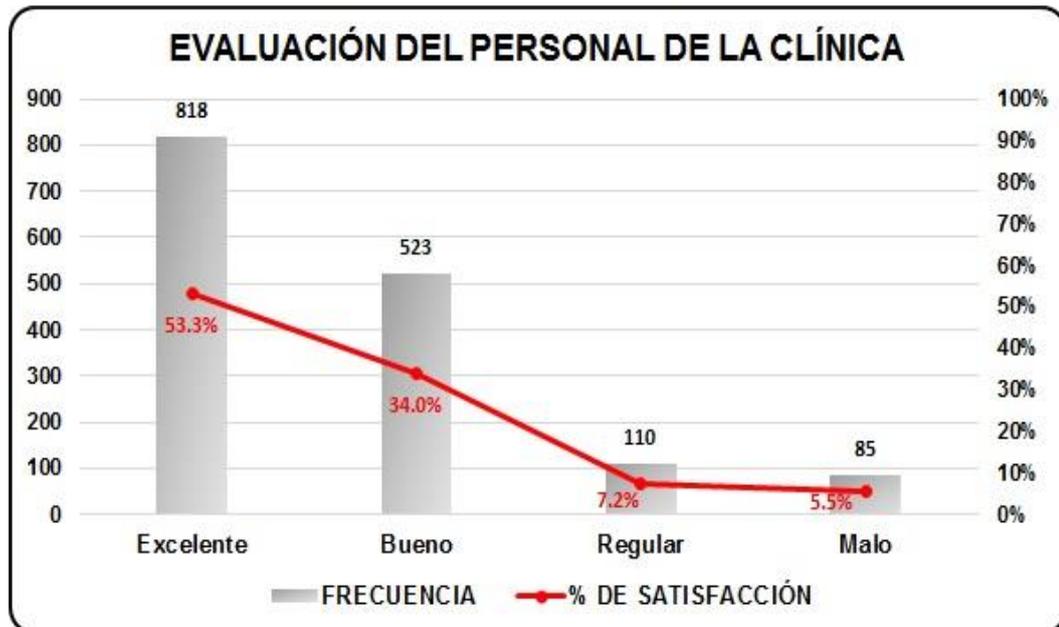
**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:**

Se observó e interpretó por el presente gráfico, que en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes , se evidenció un nivel de satisfacción en cuanto al grado de precisión en la atención , equivalente al 56.5 % , calificándolo cualitativamente como excelente , aspecto que equivale al mejor de los criterios cualitativos plasmados en la lista desplegable , y que determinó de una u otra forma empírica , que el tiempo de atención se catalogó como el factor mayormente influyente en la determinación de la calidad de gestión.

## RESUMEN

**GRAFICA 5.11 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL**



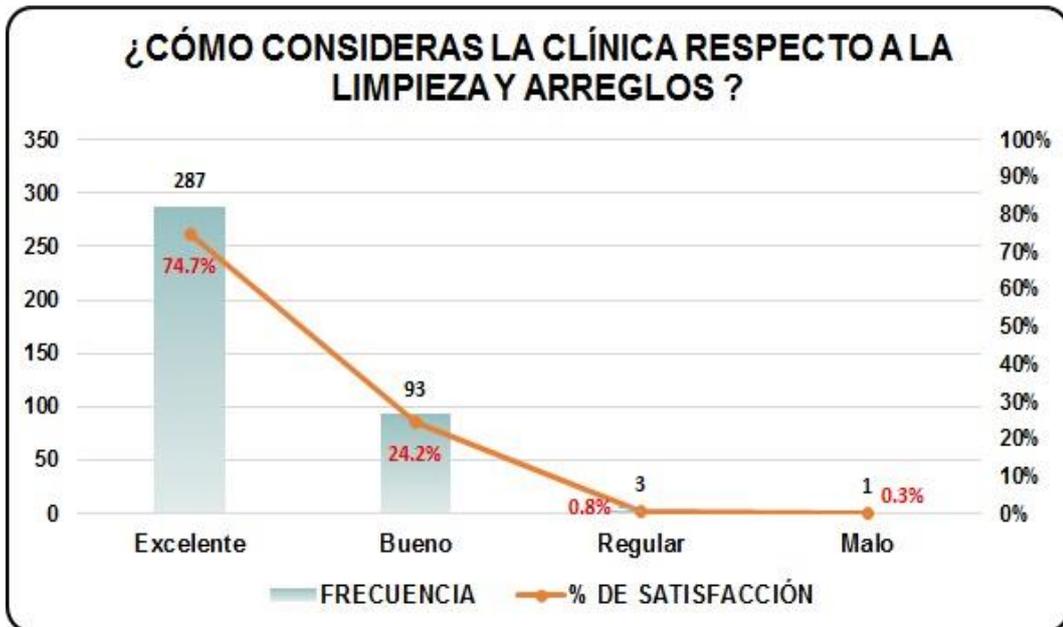
**FUENTE:** Elaboración propia.

### **Comentario:**

Se observó e interpretó por el presente gráfico, que en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes, se evidenció un nivel de satisfacción en cuanto al grado de evaluación en el personal de la clínica, equivalente al 53.3%, calificándolo cualitativamente como excelente, aspecto que equivale al mejor de los criterios cualitativos plasmados en la lista desplegable, y que determinó de una u otra forma empírica, que el tiempo de atención se catalogó como el factor mayormente influyente en la determinación de la calidad de gestión

### A.3. EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO

**GRAFICA 5.12 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DE LA LIMPIEZA Y ARREGLOS DE LA CLÍNICA**

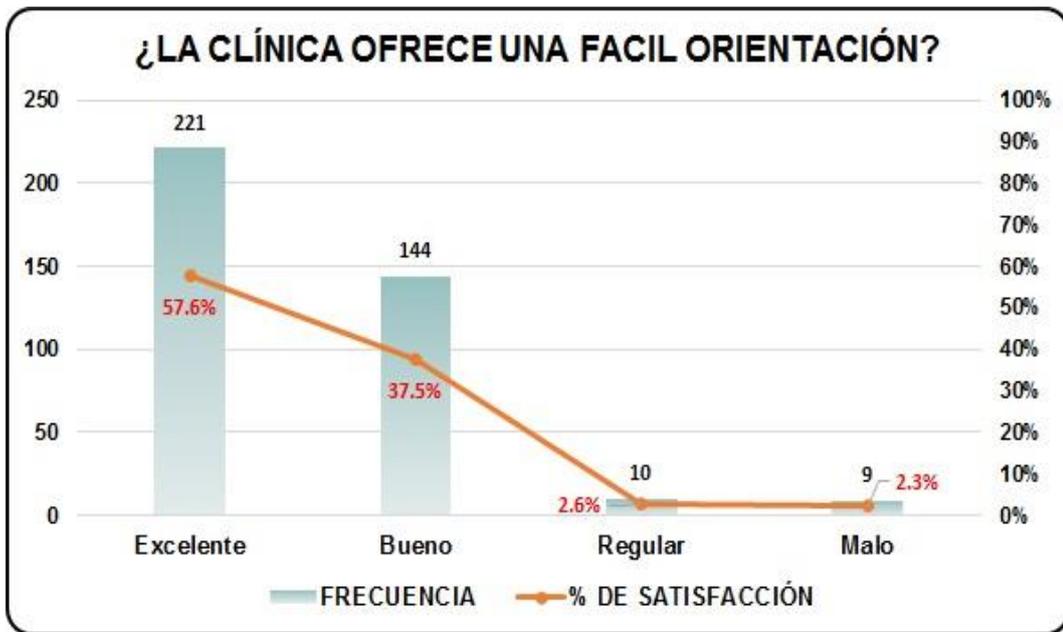


**FUENTE:** Elaboración propia.

#### **Comentario:**

Se observó e interpretó por el presente gráfico, que en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes, se evidenció un nivel de satisfacción en cuanto al grado de limpieza/orden y aspecto visual, equivalente al 74.7%, calificándolo cualitativamente como excelente, aspecto que equivale al mejor de los criterios cualitativos plasmados en la lista desplegable, y que determinó de una u otra forma empírica, que el tiempo de atención se catalogó como el factor mayormente influyente en la determinación de la calidad de gestión, a su vez mostrando que el sector de la infraestructura, no representó materia de estudio, análisis y/o investigación, basados en los objetivos deseados a alcanzar.

**GRAFICA 5.13 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL OFRECIMIENTO DE ORIENTACIÓN EN LA CLÍNICA**

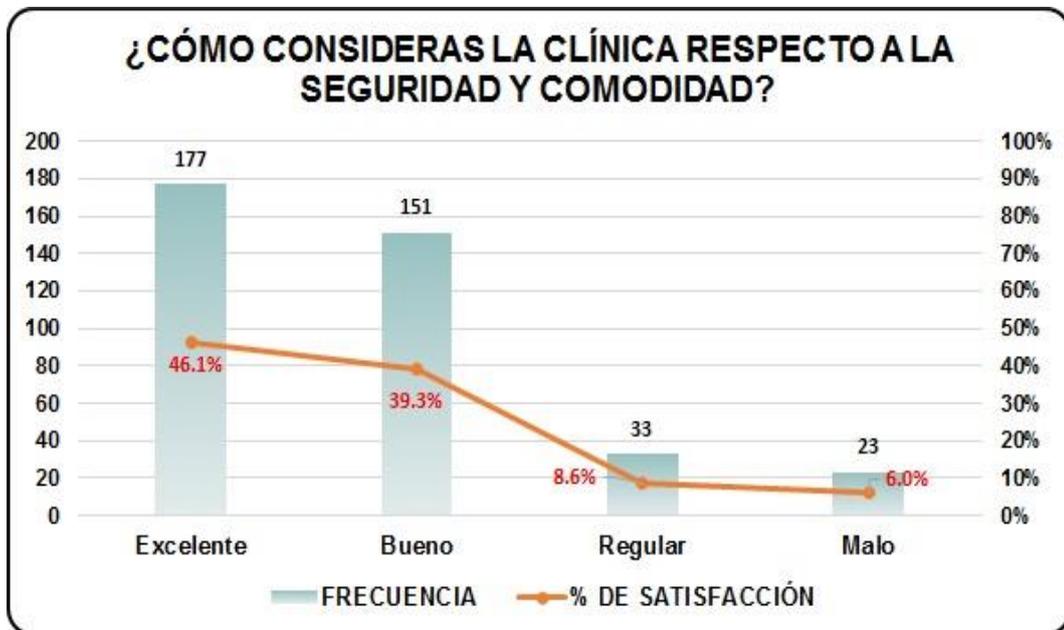


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:**

Se observó e interpretó por el presente gráfico, que en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes, se evidenció un nivel de satisfacción en cuanto al grado de orientación, equivalente al 57.6 %, calificándolo cualitativamente como excelente, aspecto que equivale al mejor de los criterios cualitativos plasmados en la lista desplegable, y que determinó de una u otra forma empírica, que el tiempo de atención se catalogó como el factor mayormente influyente en la determinación de la calidad de gestión, a su vez mostrando que la calidad de servicio por parte de los empleados, no representó materia de estudio, análisis y/o investigación, basados en los objetivos deseados a alcanzar.

**GRAFICA 5.14 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE LA SEGURIDAD Y COMODIDAD**

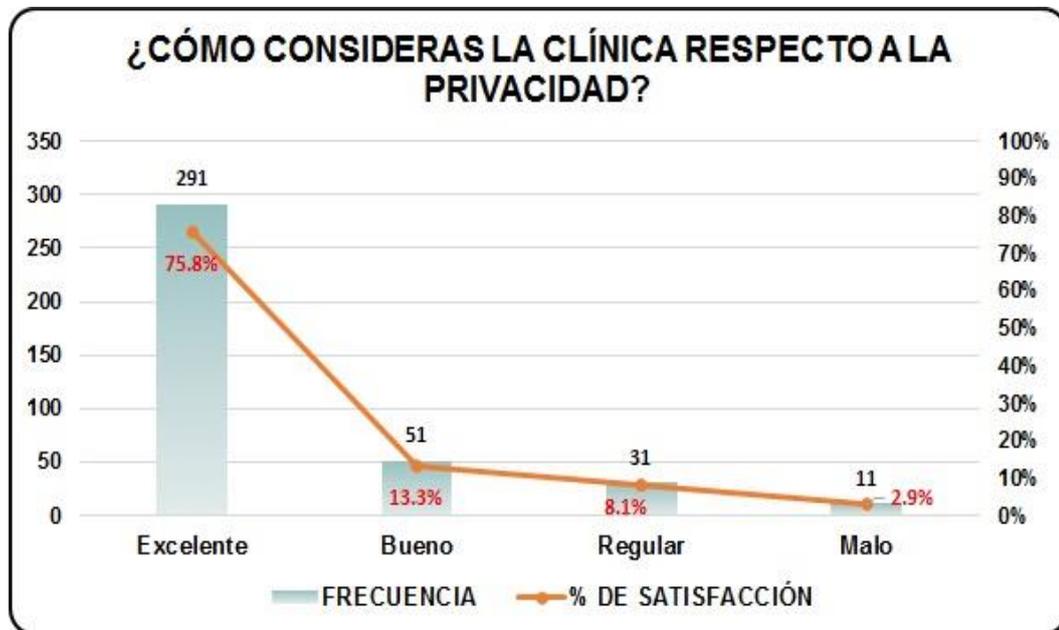


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:**

Se observó e interpretó por el presente gráfico, que en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes , se evidenció un nivel de satisfacción en cuanto al grado de seguridad y comodidad , equivalente al 46.1 %, calificándolo cualitativamente como excelente , aspecto que equivale al mejor de los criterios cualitativos plasmados en la lista desplegable , y que determinó de una u otra forma empírica , que el tiempo de atención se catalogó como el factor mayormente influyente en la determinación de la calidad de gestión , a su vez mostrando que los criterios de integridad , seguridad y comodidad en estancia , no representó materia de estudio , análisis y/o investigación, basados en los objetivos deseados a alcanzar

**GRAFICA 5.15 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE LA PRIVACIDAD DE LA CLÍNICA**



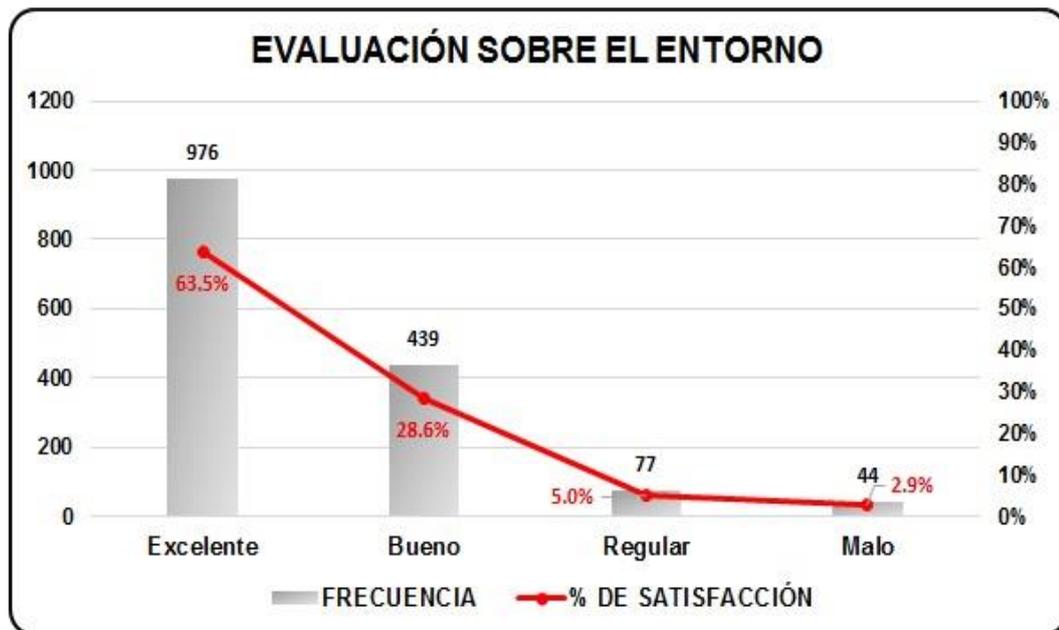
**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:**

Se observó e interpretó por el presente gráfico, que en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes, se evidenció un nivel de satisfacción en cuanto al grado de privacidad, equivalente al 75.8 %, calificándolo cualitativamente como excelente, aspecto que equivale al mejor de los criterios cualitativos plasmados en la lista desplegable, y que determinó de una u otra forma empírica, que el tiempo de atención se catalogó como el factor mayormente influyente en la determinación de la calidad de gestión, a su vez mostrando que los criterios de reserva en entrega, recepción de resultados, no representó materia de estudio, análisis y/o investigación, basados en los objetivos deseados a alcanzar.

## RESUMEN

**GRAFICA 5.16 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL ENTORNO DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL**



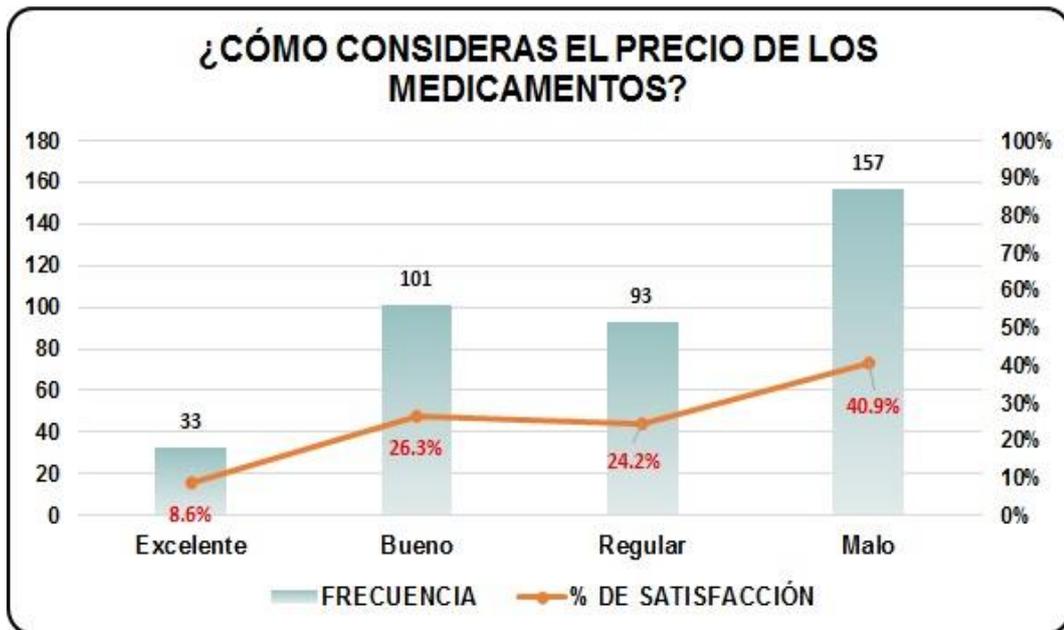
**FUENTE:** Elaboración propia.

### **Comentario:**

Se observó e interpretó por el presente gráfico, que en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes, se evidenció un nivel de satisfacción en cuanto al grado de evaluación del entorno, equivalente al 63.5 %, calificándolo cualitativamente como excelente, aspecto que equivale al mejor de los criterios cualitativos plasmados en la lista desplegable , y que determinó de una u otra forma empírica, que el tiempo de atención se catalogó como el factor mayormente influyente en la determinación de la calidad de gestión, a su vez mostrando que los criterios generales de entorno ajenos al tiempo, tales como infraestructura , reserva, etc., no representó materia de estudio, análisis y/o investigación, basados en los objetivos deseados a alcanzar.

#### A.4. EVALUACIÓN DE PRECIOS

GRAFICA 5.17 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL PRECIO DE LOS MEDICAMENTOS

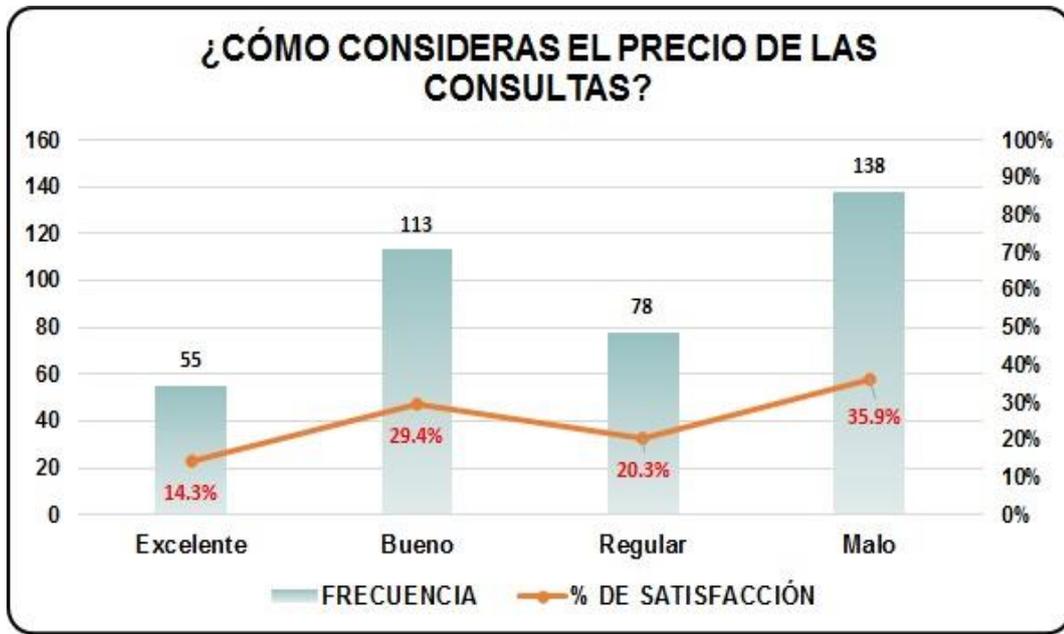


**FUENTE:** Elaboración propia.

#### **Comentario:**

Se observó e interpretó por el presente gráfico, que, en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes, se evidenció un nivel de insatisfacción en cuanto al precio de los medicamentos, equivalente al 40.9 %, calificándolo cualitativamente como malo, aspecto que equivale a la peor de las situaciones cualitativas plasmadas en la lista desplegable.

**GRAFICA 5.18 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL PRECIO DE LAS CONSULTAS**

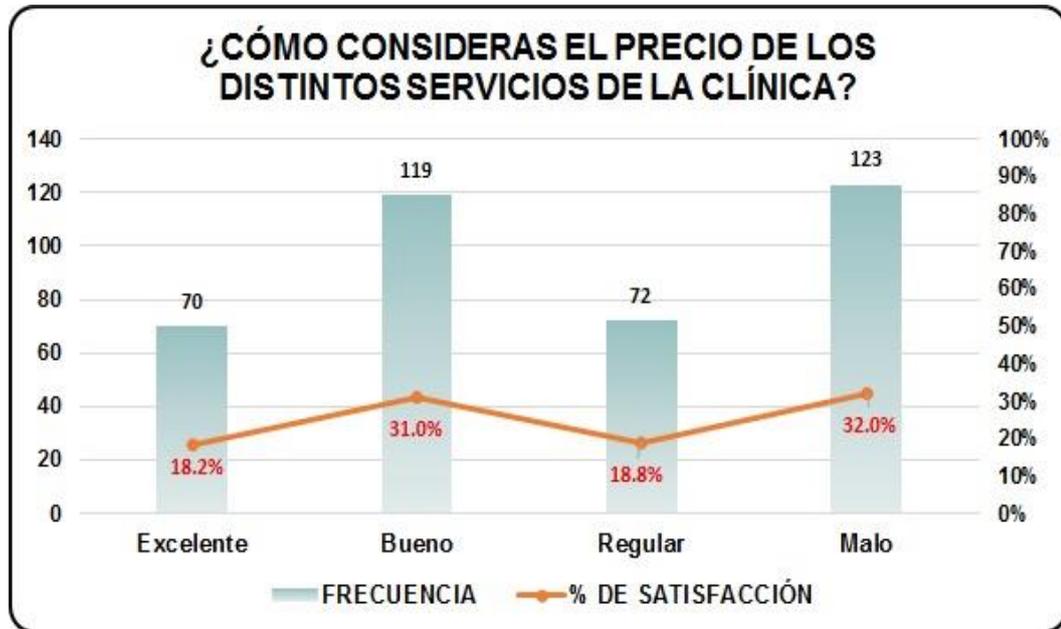


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:**

Se observó e interpretó por el presente gráfico, que, en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes, se evidenció un nivel de insatisfacción en cuanto al precio de las consultas, equivalente al 35.9 %, calificándolo cualitativamente como malo, aspecto que equivale a la peor de las situaciones cualitativas plasmadas en la lista desplegable.

**GRAFICA 5.19 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL PRECIO DE LOS DISTINTOS SERVICIOS DE LA CLÍNICA**



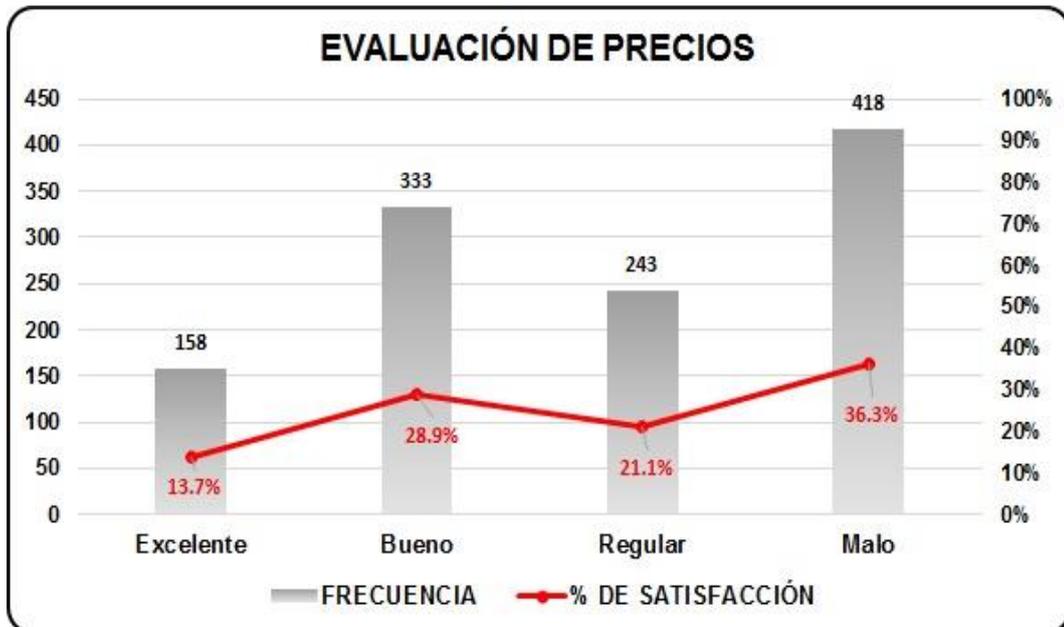
**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:**

Se observó e interpretó por el presente gráfico, que en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes, se evidenció un nivel de insatisfacción en cuanto al precio de los servicios, equivalente al 32.0 %, calificándolo cualitativamente como malo, aspecto que equivale a la peor de las situaciones cualitativas plasmadas en la lista desplegable.

## RESUMEN

**GRAFICA 5.20 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN DE PRECIOS**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** Se observó e interpretó por el presente gráfico, que, en representación numérica mayor respecto a la cantidad de clientes, se evidenció un nivel de insatisfacción en cuanto al entorno de precios, equivalente al 36.3 %, calificándolo cualitativamente como malo, aspecto que equivale a la peor de las situaciones cualitativas plasmadas en la lista desplegable, y que determinó de una u otra forma ser objeto materia de estudio a mediano o corto plazo.

## A. QUEJAS Y RECLAMOS

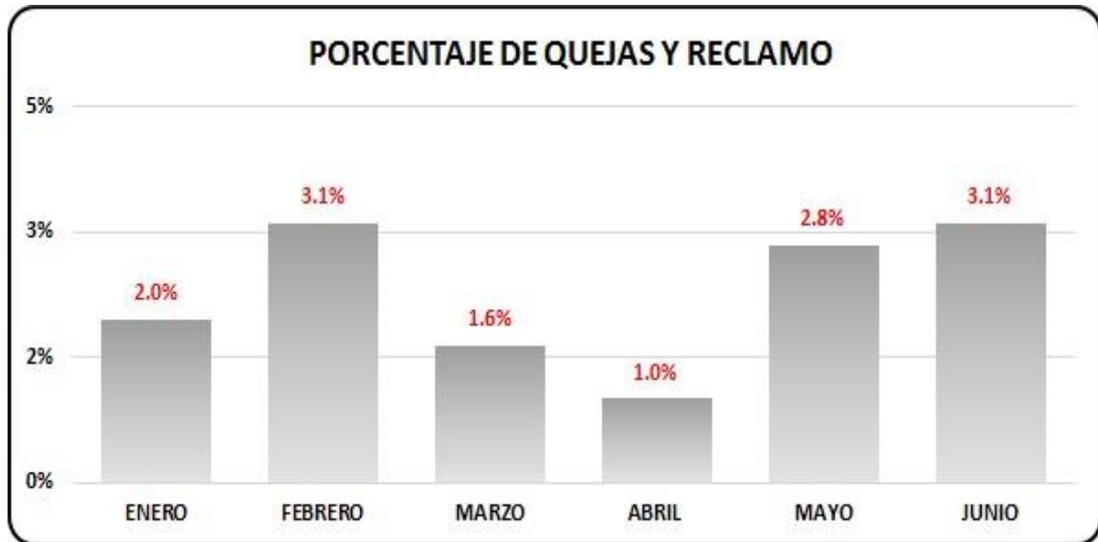
Cuando se realizó el levantamiento de la información de las quejas y reclamos mensuales realizados por el cliente, en el libro de reclamaciones de la Clínica Internacional, en un periodo de seis meses nos encontramos con lo siguiente:

**TABLA 5.2 DATA DE NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN CLÍNICA INTERNACIONAL (2017)**

	AÑO 2017					
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
QUEJAS Y RECLAMOS	250	410	201	158	356	321
ATENCIONES	12,775	13,200	12,225	15,775	12,525	10,325
% DE QUEJAS Y RECLAMOS	<b>2.0%</b>	<b>3.1%</b>	<b>1.6%</b>	<b>1%</b>	<b>2.8%</b>	<b>3.1%</b>

**FUENTE:** Elaboración propia.

**GRAFICA 5.21 PORCENTAJE QUEJAS Y RECLAMOS**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** El porcentaje de aceptación por la Clínica Internacional es del 2% con miras a reducir al 1%.

**FIGURA 5.6**

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA													
<b>TÍTULO:</b>	REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN EN LA FARMACIA AMBULATORIA PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL, LIMA-2017												
<b>TESISTAS:</b>	MODESTO LONZOY, ANTHONY CRISTOPHER MARTINEZ FIESTAS, JORGE ARMANDO												
<b>PERIODO</b>	12 MESES												
ITEM	ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
1	SELECCIONAR EL PROBLEMA	■											
2	IDENTIFICAR PROBLEMAS	■											
3	REVISIÓN DE INDICADORES	■											
4	ORGANIZAR PROBLEMAS	■											
5	EVALUAR PROBLEMAS Y SELECCIONAR UNO	■											
6	DEFINIR PROBLEMA	■											
7	COMPRENDER SITUACIÓN	■											
8	ANÁLISIS DE CAUSA		■										
9	OBJETIVO DEL REDISEÑO		■										
10	SELECCIONAR LA METODOLOGÍA A IMPLEMENTAR		■										
11	LEVANTAMIENTO DE FLUJOGRAMAS APOYO AL TRATAMIENTO EN LA FARMACIA AMBULATORIA ASIS		■	■									
12	COSTO TOTAL ASIS			■									
13	RECOLECTAR INFORMACIÓN DE TIEMPOS ASIS		■										
14	APLICAR ESIA			■									
15	LEVANTAR FLUJOGRAMA TO BE			■	■								
16	COSTO TOTAL TO BE					■							
17	APLICAR ENCUESTA						■	■	■	■	■	■	
18	REALIZAR DIAGNÓSTICO CON GRÁFICAS												■

**FUENTE:** Elaboración propia.

### 5.1.3. PROPUESTA DE MEJORA

Para poder proponer una fiable optimización sobre los procesos o el proceso más crítico de la organización es conveniente realizar un diagnóstico previo de toda la empresa y poder entender cuál o cuáles son los problemas de mayor impacto que generen insatisfacción en el cliente y cuellos de botella dentro de la organización, analizando sus causas raíz.

## PASO 1: SELECCIONAR PROBLEMA

### ETAPA 1: IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS

Para identificar los problemas que generan un nivel no apropiado de satisfacción del cliente y un indicador de quejas y reclamos por encima de lo permitido, se realizó la revisión de indicadores.

### REVISIÓN DE INDICADORES:

La revisión de los indicadores es de enero a junio del 2017 y será realizada a las de perspectivas de procesos según el mapa estratégico de la Clínica Internacional.

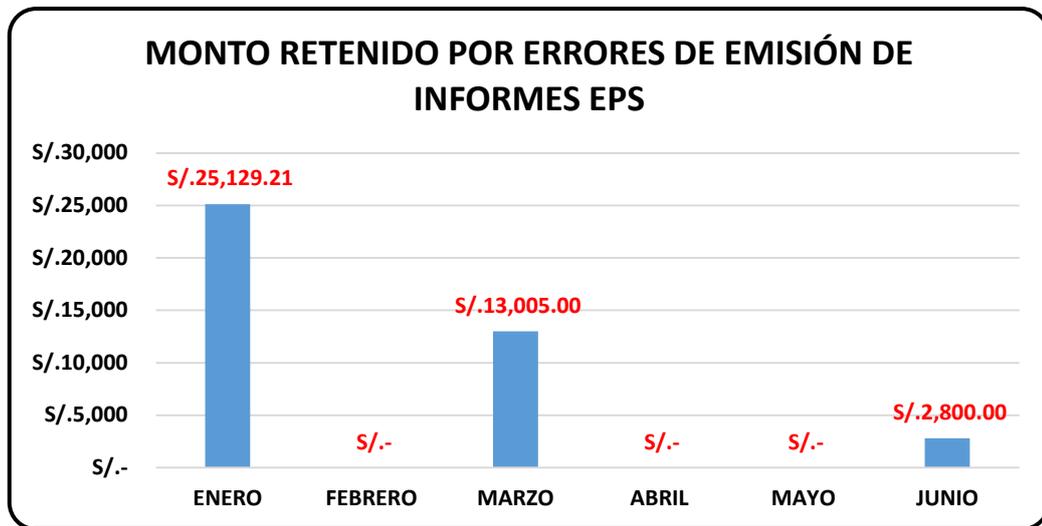
**TABLA 5.3 INDICADORES CLÍNICA INTERNACIONAL**

N°	INDICADOR
1	Monto retenido por errores en emisión de informes a EPS
2	Pacientes atendidos antes de los 5 minutos en los procesos de front
3	% de cumplimiento en la inspección de procedimientos seguros al paciente
4	Monto por diferencia de inventario

**FUENTE:** Elaboración propia.

**Indicador 1: MONTO RETENIDO POR ERRORES EN EMISIÓN DE INFORMES EPS**

**GRAFICA 5.22 MONTO RETENIDO POR ERRORES**

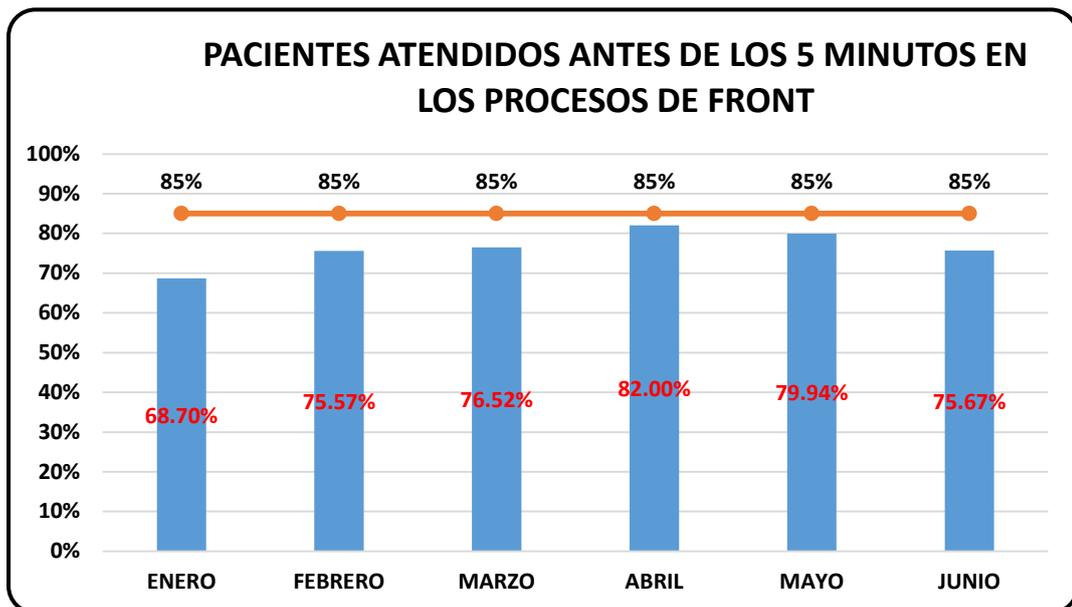


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** Los costos por prestaciones de salud son reconocidos cuando ocurren o se realizan, e incluyen consecuentemente los casos cuando son conocidos y/o se encuentran en proceso de liquidación, si el hecho no es registrado debidamente por errores en el informe el dinero será retenido. El objetivo de los montos es que siempre sea cero soles.

**Indicador 2: PACIENTES ATENDIDOS ANTES DE LOS 5 MINUTOS EN LOS PROCESOS DE FRONT**

**GRAFICA 5.23 PACIENTES ATENDIDOS PREVIOS A LOS 5 MINUTOS EN PROCESO FRONT**

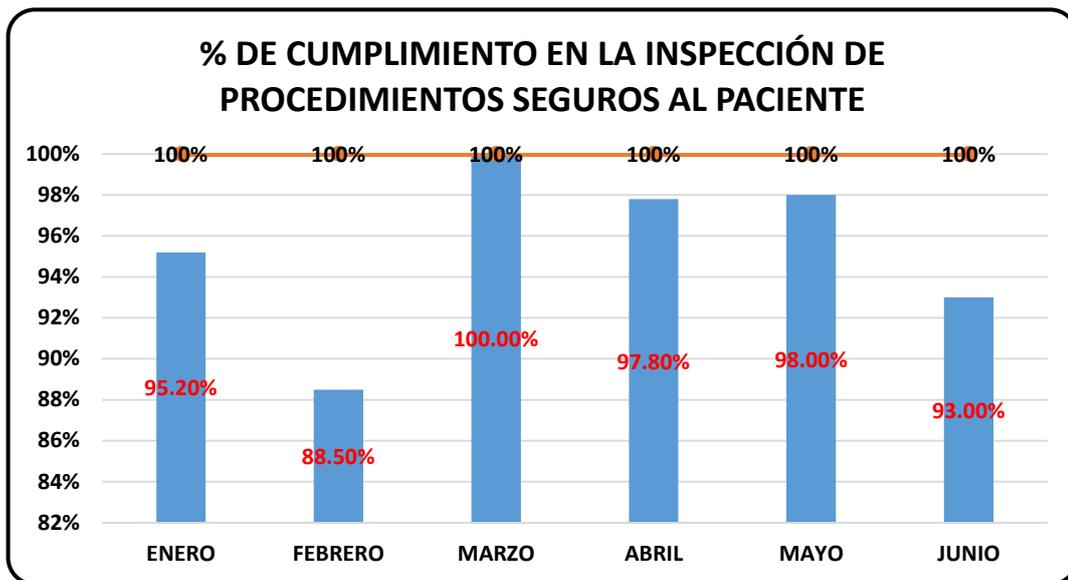


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** La atención de los pacientes en un corto tiempo es la meta y uno de los objetivos principales de la clínica para diferenciar de los demás teniendo como objetivo estratégico ser mayor al 85%.

**Indicador 3: % DE CUMPLIMIENTO EN LA INSPECCIÓN DE PROCEDIMIENTOS SEGUROS AL PACIENTE**

**GRAFICA 5.24 % CUMPLIMIENTO EN INSPECCIÓN DE PROCEDIMIENTOS SEGUROS PARA EL PACIENTE**

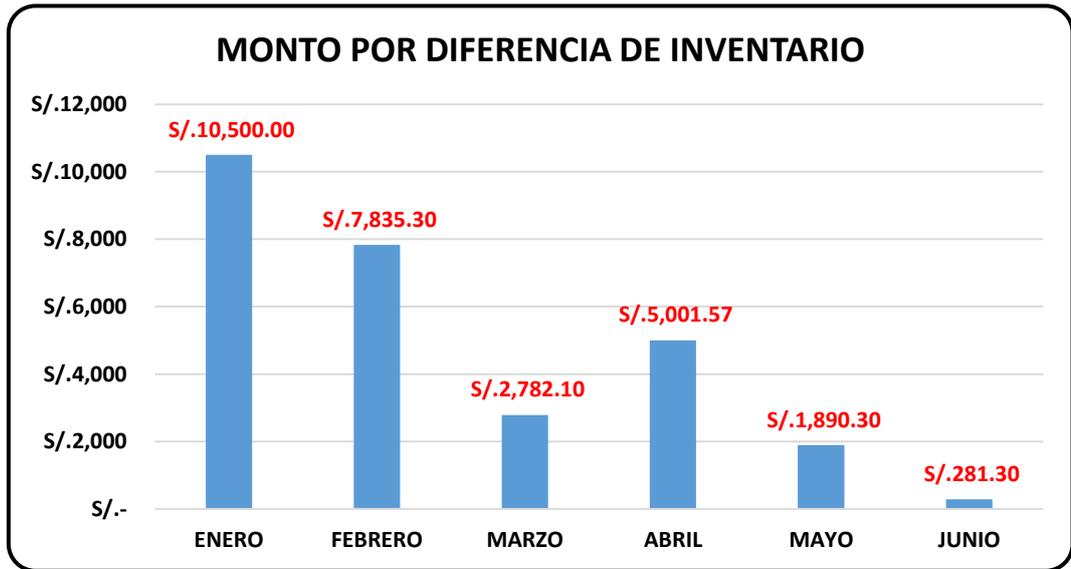


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** El cumplimiento de las inspecciones es fundamental para asegurar que el paciente sea atendido bajo los estándares establecidos por la Clínica Internacional y su objetivo es cumplir con ella al 100%.

**Indicador 4: MONTO POR DIFERENCIA DE INVENTARIO**

**GRAFICA 5.25 MONTO POR DIFERENCIA DE INVENTARIO**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** Permite encontrar diferencias entre inventario físico y contable, entre otros, suscitando como valor cumbre, en el mes de Enero.

## ETAPA 2: ORGANIZAR LOS PROBLEMAS

Para organizar los problemas tenemos que ordenarlo de acuerdo a criterios y revisar cuál de estos problemas es el que tiene mayor prioridad utilizando la Matriz Saaty.

Los criterios definidos fueron:

**TABLA 5.4 CRITERIOS PARA PRIORIZACIÓN**

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Afecta la satisfacción del cliente	Indicadores que afectan la satisfacción del cliente.
Mal desempeño en los últimos 6 meses	Indicadores que no llegan al indicador en los últimos 6 meses
Afecta a la Seguridad del Paciente	Procesos donde la mejora se verá reflejada de manera significativa en los resultados financieros
Accesibilidad a datos	Se cuenta con disponibilidad de data para el estudio del problema
Afecta la eficiencia de los recursos	Genera desperdicio en el uso de los recursos

**FUENTE:** Elaboración propia.

Utilizando la Matriz Saaty, se han asignado valores a cada criterio con el cual se va a ordenar el problema a tratar según la prioridad.

**TABLA 5.5 PRIORIZACIÓN DE CRITERIOS**

CRITERIO	Afecta la satisfacción del cliente	Mal desempeño en los últimos 6 meses	Afecta la seguridad del paciente	Accesibilidad a datos	Afecta la eficiencia de los recursos	a	b	c	d	e	Media	Porcentaje	Orden	PESO	
Afecta la satisfacción del cliente	1	1/3	1/3	5	3	0.205	0.023	0.161	0.436	0.200	0.205	20.5%	2	4	Afecta la satisfacción del cliente
Mal desempeño en los últimos 6 meses	1/3	1	1/5	1/3	3	0.068	0.070	0.097	0.029	0.200	0.093	9.3%	5	1	Mal desempeño en los últimos 6 meses
Afecta la seguridad del paciente	3	7	1	5	3	0.616	0.488	0.484	0.436	0.200	0.445	44.5%	1	5	Afecta la seguridad del paciente
Accesibilidad a datos	1/5	3	1/5	1	5	0.041	0.209	0.097	0.087	0.333	0.154	15.4%	3	3	Accesibilidad a datos
Afecta la eficiencia de los recursos	1/3	3	1/3	1/7	1	0.068	0.209	0.161	0.012	0.067	0.104	10.4%	4	2	Afecta la eficiencia de los recursos
Totales:	4.87	14.33	2.07	11.48	15.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00		100.0%			

**FUENTE:** Elaboración propia.

**TABLA 5.6 MATRIZ SAATY DE PRIORIZACIÓN**

INDICADOR	Afecta la satisfacción del cliente	Mal desempeño en los últimos 6 meses	Afecta la seguridad del paciente	Afecta la eficiencia de los recursos	Accesibilidad a datos	TOTAL
Monto retenido por errores en emisión de informe EPS	3	3	3	3	1	39
<b>Pacientes atendidos antes de los 5 minutos en los procesos de front</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>63</b>
% de cumplimiento en la inspección de procedimientos seguros al paciente	5	3	5	3	1	57
Monto por diferencia de inventario	5	5	3	4	4	60
<b>PESO</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	

**FUENTE:** Elaboración propia.

Según la Matriz Saaty el indicador que tiene mayor prioridad a evaluar es:

- Pacientes atendidos antes de los 5 minutos en los procesos de front.

**ETAPA 3: EVALUAR LOS PROBLEMAS Y SELECCIONAR UNO**

Luego de organizar los problemas y encontrar cual es el problema a considerar como prioridad. Ahora seleccionamos el proceso donde esta que se genera dicho problema debido a que dentro de los procesos de front hay tres procesos misionarios en las cuales abarca.

**TABLA 5.7 PROCESOS GENERADORES DEL PROBLEMA**

PROCESOS	
1	ADMISIÓN
2	APOYO AL TRATAMIENTO EN LA FARMACIA AMBULATORIA
3	ATENCIÓN AMBULATORIA O APOYO AL DIAGNOSTICO

**FUENTE:** Elaboración propia.

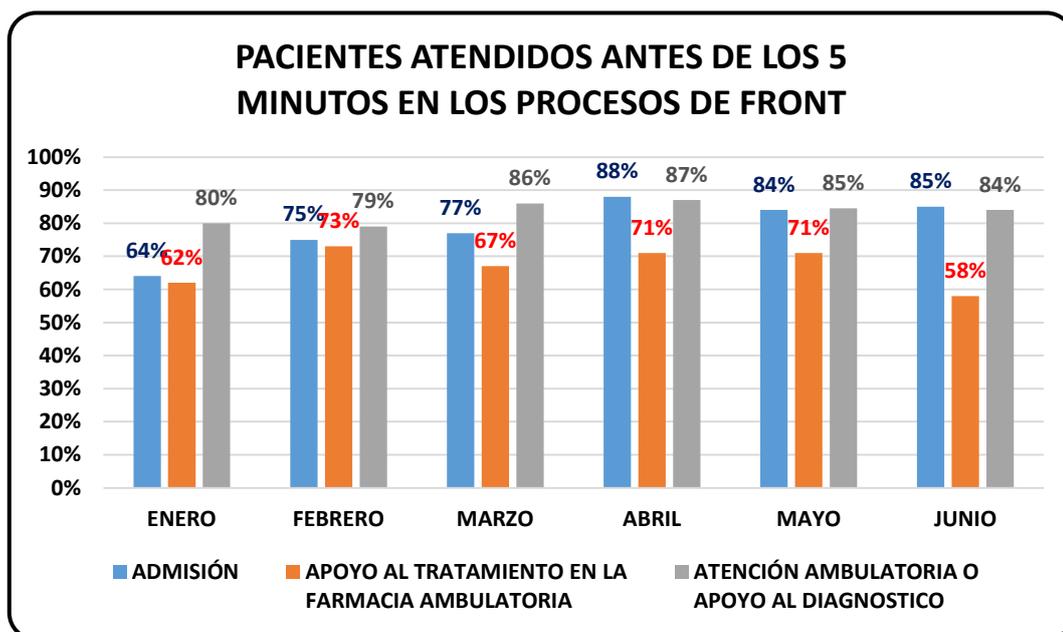
**TABLA 5.8 ESTADÍSTICAS DE LOS PROCESOS EN EL AÑO 2017**

<b>PROCESOS</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>
<b>ADMISIÓN</b>	64%	75%	77%	88%	84%	85%
<b>APOYO AL TRATAMIENTO EN LA FARMACIA AMBULATORIA</b>	62%	73%	67%	71%	71%	58%
<b>ATENCIÓN AMBULATORIA O APOYO AL DIAGNOSTICO</b>	80%	79%	86%	87%	85%	84%
<b>PROMEDIO MENSUAL</b>	<b>68.70%</b>	<b>75.57%</b>	<b>76.52%</b>	<b>82.00%</b>	<b>79.94%</b>	<b>75.67%</b>

**FUENTE:** Elaboración propia.

a) A continuación, se muestra el desempeño de los indicadores de los procesos de front desde Enero a Junio del 2017.

**GRAFICA 5.26 PACIENTES ATENDIDOS POR PROCESO ANTES DE LOS 5 MINUTOS EN FRONT**



**FUENTE:** Elaboración propia.

b) A continuación, se muestra las pruebas estadísticas.

Se realizó la prueba de hipótesis tomando como base el porcentaje de pacientes atendidos antes de los 5 minutos en los procesos de front de la Clínica Internacional.

**Prueba de Hipótesis:**

**Análisis de Varianza:**

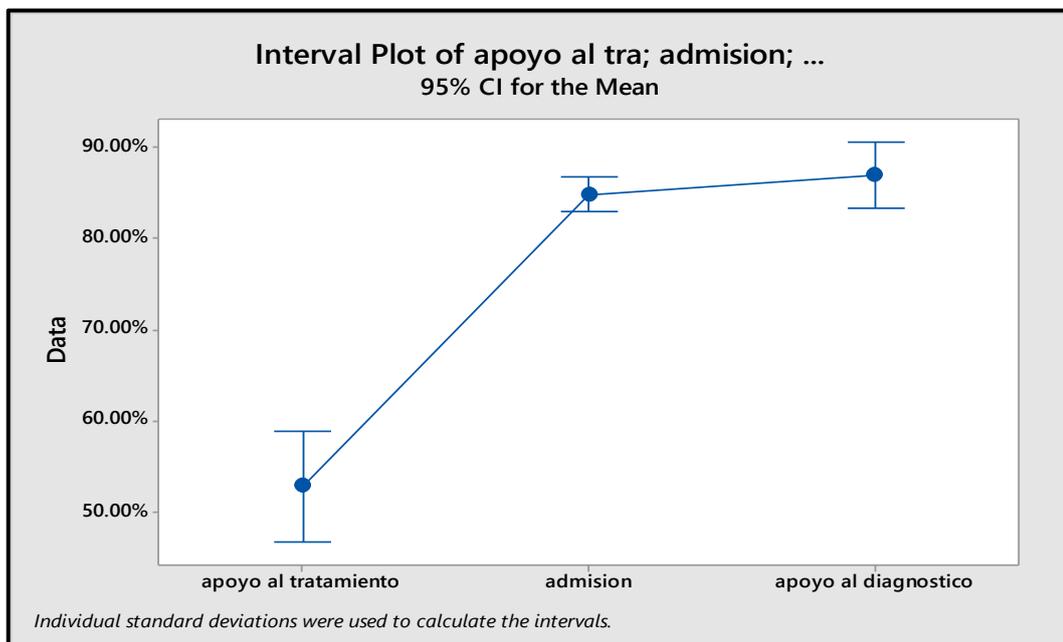
u1= Apoyo al tratamiento

u2= Admisión

u3= Atención ambulatoria

- Ho (Hipótesis nula): No existe diferencia significativa entre los 3 procesos de front en el % de pacientes atendidos antes de los 5 minutos.
- H1 (Hipótesis alternativa): Al menos un proceso de front presenta diferencia significativa en el % de pacientes atendidos antes de los 5 minutos.

**FIGURA 5.7 HIPÓTESIS ALTERNATIVA**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 5.8 VARIANZA HIPÓTESIS ALTERNA**

```

Method
Null hypothesis          All means are equal
Alternative hypothesis   At least one mean is different
Significance level      α = 0.05
Equal variances were not assumed for the analysis.

Factor Information
Factor   Levels   Values
Factor   3         apoyo al tratamiento; admision; apoyo al diagnostico

Welch's Test
Source   DF      DF Den  F-Value  P-Value
Factor   2       56.2651 55.49    0.000

Model Summary
R-sq      R-sq(adj)  R-sq(pred)
63.22%    62.48%    60.96%

Means
Factor      N      Mean      StDev      95% CI
apoyo al tratamiento  34    0.5290    0.1732    ( 0.4675;  0.5884)
admision          34    0.84927   0.05597   (0.82974; 0.86880)
apoyo al diagnóstico  34    0.8693    0.1043    ( 0.8329;  0.9057)

```

**FUENTE:** Elaboración propia.

Se acepta la hipótesis alterna (H1) “al menos una varianza es diferente” ya que P-Value es menor que la significancia ( $0 < 0.5$ )

Luego de identificar el problema a tratar evaluaremos las sedes del departamento de Lima con la finalidad de observar su varianza.

### Análisis de Varianza:

u1= Lima

u2= San Isidro

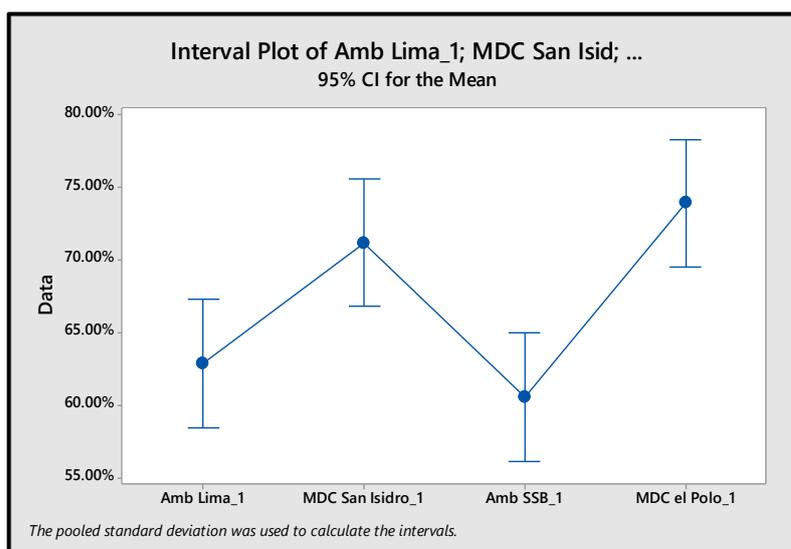
u3= San Borja

u4= El Polo

- Ho (Hipótesis nula): No existe diferencia significativa entre las sedes en el % de pacientes atendidos antes de los 5 minutos.
- H1 (Hipótesis alternativa): Al menos una sede presenta diferencia significativa en el % de pacientes atendidos antes de los 5 minutos.

Si  $p < \alpha$  se rechaza la hipótesis nula (Ho)

**FIGURA 5.9**      **HIPÓTESIS NULA**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 5.10 VARIANZA HIPÓTESIS NULA**

```

Alternative hypothesis At least one mean is different
Significance level    α = 0.05

Equal variances were assumed for the analysis.

Factor Information

Factor  Levels  Values
Factor      4  Amb Lima_1; MDC San Isidro_1; Amb SSB_1; MDC el Polo_1

Analysis of Variance

Source  DF  Adj SS  Adj MS  F-Value  P-Value
Factor   3  0.08620  0.028732  9.00    0.000
Error   24  0.07659  0.003191
Total   27  0.16279

Model Summary

          S    R-sq  R-sq(adj)  R-sq(pred)
0.0564930  52.95%  47.07%    35.96%

Means

Factor      N    Mean    StDev    95% CI
Amb Lima 1    7  0.6286  0.0498  (0.5845; 0.6726)
MDC San Isidro_1  7  0.7114  0.0598  (0.6674; 0.7555)
Amb SSB 1    7  0.6053  0.0457  (0.5613; 0.6494)
MDC el Polo_1  7  0.7386  0.0679  (0.6945; 0.7826)

```

**FUENTE:** Elaboración propia.

Se acepta la hipótesis alterna (H1) “al menos una varianza es diferente” ya que P-Value es menor que la significancia ( $0 < 0.5$ )

Como se observa en la gráfica hay semejanza entre Lima y San Borja como entre San Isidro y El Polo siendo estos últimos con mejor respuesta de atención que Lima y San Borja sin embargo no cumple el objetivo estratégico de la organización siendo el problema principal que genera un nivel de satisfacción no aceptable e indicadores de quejas y reclamos por encima de lo establecido.

## ETAPA 4: DEFINIR EL PROBLEMA

“EL PORCENTAJE DE LOS PACIENTES ATENDIDOS ANTES DE LOS 5 MINUTOS EN EL PROCESO DE APOYO AL TRATAMIENTO EN LA FARMACIA AMBULATORIA ESTA POR DEBAJO DEL 85%”

## PASO 2: COMPRENDER SITUACIÓN

Para comprender la situación actual se elaboró el SIPOC de “APOYO AL TRATAMIENTO”.

**TABLA 5.9 SIPOC DEL PROCESO**

PROCESO	APOYO AL TRATAMIENTO - EXPENDIO DE MEDICAMENTOS EN LA FARMACIA AMBULATORIA					
PROPOSITO DEL PROCESO	Brindar una atención centrada en el paciente, mediante el uso seguro, oportuno y racional del medicamento basado en las validaciones, que nos garantice una dispensación oportuna (según las características solicitadas), y la entrega de información oportuna sobre los consumos farmacéuticos.					
ALCANCE DEL PROCESO	Comprende desde la recepción de la prescripción medica, hasta la firma de conformidad por la entrega del medicamento					
RESPONSABLE DEL PROCESO	Jefe clínico de Farmacia					
EVEN TO DE INICIO	RECEPCIÓN DE LA PRESCRIPCIÓN MÉDICA		EVEN TO DE SALIDA	ENTREGA DE MEDICAMENTO CORRECTO		
PROVEEDOR DEL PROCESO	ENTRADA (INSUMO E INFORMACIÓN)	CARACTERÍSTICAS DE ENTRADA	SALIDA (PRODUCTOS E INFORMACIÓN)	CARACTERÍSTICAS DE SALIDA	CLIENTE DEL PROCESO	ACTIVIDADES
Paciente	Ticket	Número No haya sido llamado anteriormente	Asignación de ventanilla al paciente	El personal de farmacia está disponible para la atención de ventanilla	Paciente	ASIGNAR TURNO AL PACIENTE
Paciente	Prescripción Medica	Vigente Datos correctos del paciente	Prescripción Medica Aceptada	Datos del paciente correcto y prescripción vigente	Químico Farmacéutico	RECEPCIONAR PRESCRIPCIÓN MÉDICA
Técnico de farmacia	Prescripción Medica aceptada	Datos correctos del paciente Prescripción vigente	Prescripción medica validada	Dosis y forma farmacéutica correcta del medicamento para el paciente. Prescripción completa e interpretada.	Químico Farmacéutico	VALIDAR PRESCRIPCIÓN MÉDICA
Químico Farmacéutico	Prescripción Medica Validada	Prescripción completa e interpretada Dosis y forma farmacéutica correcta	Medicamentos	Medicamentos completos	Técnico de Farmacia	REALIZAR PICKING DE MEDICAMENTOS
Técnico de farmacia	Medicamentos	Completos y correctos	Comprobante de Pago Registro de consumo	Datos del paciente son correctos Registro correcto del medicamento	Paciente	REGISTRAR CONSUMO DE MEDICAMENTOS
Técnico de farmacia	Medicamentos registrados	Datos correctos del paciente Registro correcto del medicamento y las cantidades	Comprobante de Pago Receta y comprobante de pago	Monto a pagar correcto La descripción de los medicamentos	Paciente	REALIZAR COBRO
Paciente	Comprobante de Pago	Cancelación de los medicamentos	Receta y comprobante de pago	Firmado por el paciente	Técnico de Farmacia	ENTREGA Y VERIFICACIÓN DE MEDICAMENTOS
Técnico de farmacia	Medicamento	Registrado	Medicamentos	Medicamentos de acuerdo a la prescripción Medica Medicamentos Vigentes	Paciente	

FUENTE: Elaboración propia

Luego de elaborar el SIPOC se realizó el flujograma correspondiente a este proceso.

**FIGURA 5.11 FLUJOGRAMA DEL PROCESO**



**FUENTE:** Elaboración propia.

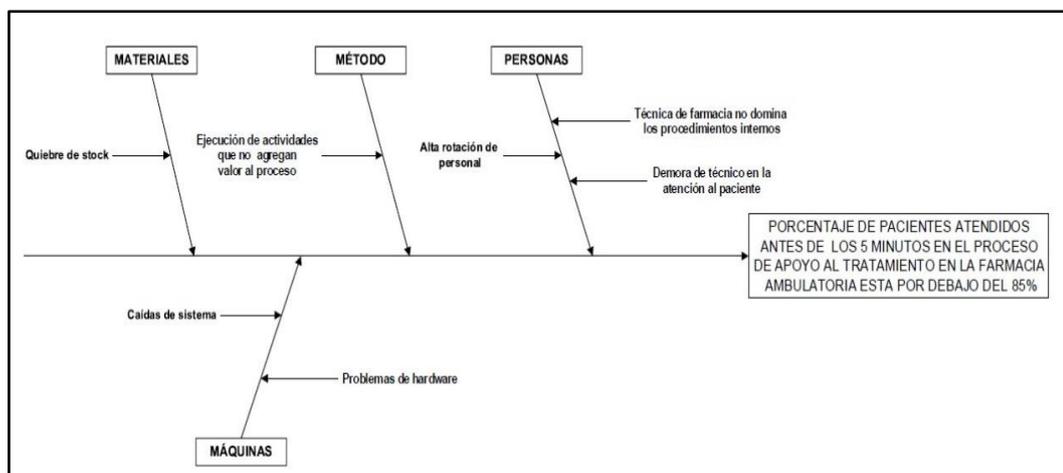
### PASO 3: ANÁLISIS DE CAUSAS

Una vez definida el problema que representa un mayor riesgo para el cumplimiento del planeamiento estratégico de la perspectiva del cliente, se procede a analizar las causas de primer nivel, para luego seleccionar la causa más predominante y realizar el análisis de causas de segundo nivel, cada análisis contará con una valorización de probabilidad impacto para reconocer el nivel de riesgo que representa.

### DETERMINACIÓN DE CAUSAS DE PRIMER NIVEL

**PROBLEMA:** “PORCENTAJE DE PACIENTES ATENDIDOS ANTES DE LOS 5 MINUTOS EN EL PROCESO DE APOYO AL TRATAMIENTO EN LA FARMACIA AMBULATORIA ESTA POR DEBAJO DEL 85%”

**FIGURA 5.12**      **DIAGRAMA ISHIKAWA DE PROCESO**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**TABLA 5.10 CAUSAS ORIGINADORAS**

N°	Causas
1	Ejecución de actividades que no agregan valor al proceso
2	Quiebre de stock
3	Caída de sistema
4	Alta rotación del personal
5	Demora de técnico en la atención al paciente
6	Técnico de farmacia no domina los procedimientos internos
7	Problemas con hardware

**FUENTE:** Elaboración propia.

Se definen los criterios de impacto y probabilidad, valorando del 1 al 5 las categorías de cada nivel.

**TABLA 5.11 TABLA IMPACTO PROBABILIDAD**

	Impacto		Probabilidad
1	Se detecta una oportunidad de mejora, pero no se requiere acción. Las consecuencias de la falla son despreciables.	1	Probabilidad de ocurrencia remota. Nunca
2	Las consecuencias de la falla son leves. El cliente probablemente no verá el efecto	2	Baja tasa de ocurrencia. Poco frecuente
3	La consecuencia de la falla es moderada. Algunos clientes pueden detectar y rechazar el servicio	3	Moderada probabilidad de ocurrencia. Con cierta frecuencia
4	El servicio está severamente degradado. El paciente se verá insatisfecho	4	Falla ocurrente. Frecuente
5	Las consecuencia de la falla son severas. La salud del paciente se verá afectada.	5	Alta probabilidad de falla. Es casi seguro que la falla ocurrirá. Frecuencia alta.

**FUENTE:** Elaboración propia.

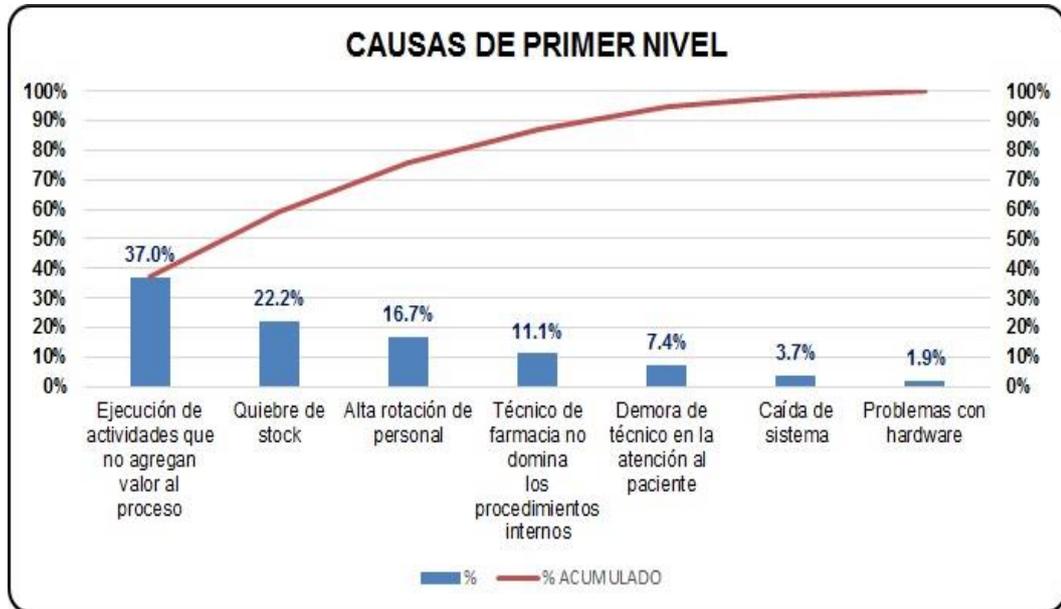
Con esta información de impacto y probabilidad se realizará el análisis mostrado a continuación:

**TABLA 5.12 IMPACTO – PROBABILIDAD ACUMULADO**

CAUSAS	IMPACTO	PROBABILIDAD	TOTAL	%	% ACUMULADO
Ejecución de actividades que no agregan valor al proceso	5	4	20	37.0%	37.0%
Quiebre de stock	4	3	12	22.2%	59.3%
Alta rotación de personal	3	3	9	16.7%	75.9%
Técnico de farmacia no domina los procedimientos internos	3	2	6	11.1%	87.0%
Demora de técnico en la atención al paciente	2	2	4	7.4%	94.4%
Caída de sistema	2	1	2	3.7%	98.1%
Problemas con hardware	1	1	1	1.9%	100.0%
			54		

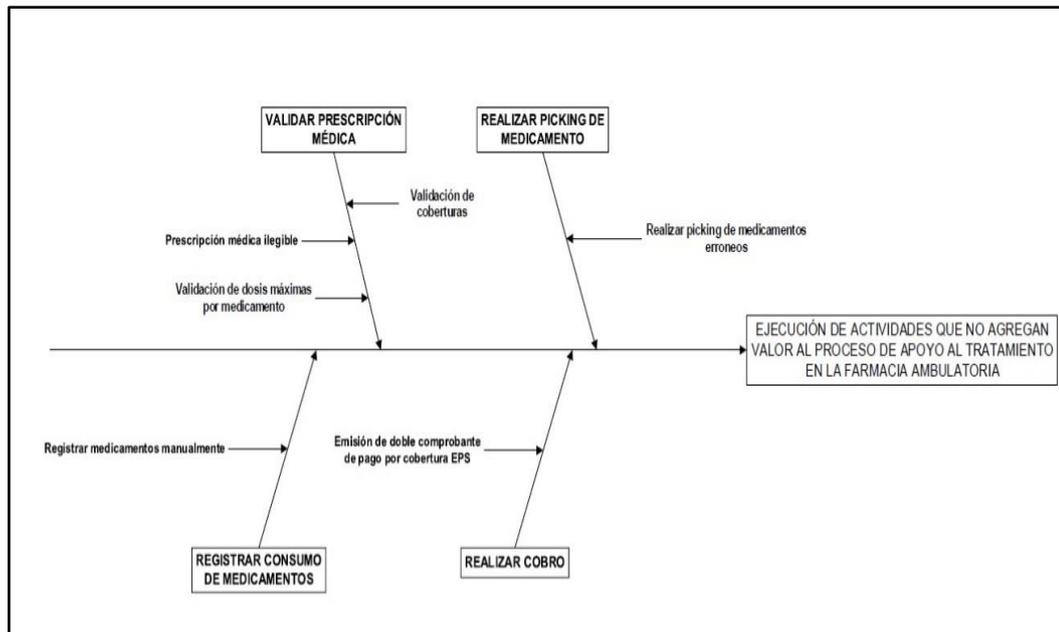
**FUENTE:** Elaboración propia.

**GRAFICA 5.27 DIAGRAMA DE PARETO PRIMER NIVEL**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 5.13 DETERMINACIÓN DE CAUSA RAIZ**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**TABLA 5.13 DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS**

N°	Causas
1	Prescripción médica ilegible
2	Validación de dosis máximas por medicamentos
3	Registrar medicamentos manualmente
4	Validación de coberturas
5	Emisión de doble comprobante de pago por cobertura de EPS
6	Realizar picking de medicamentos erróneos

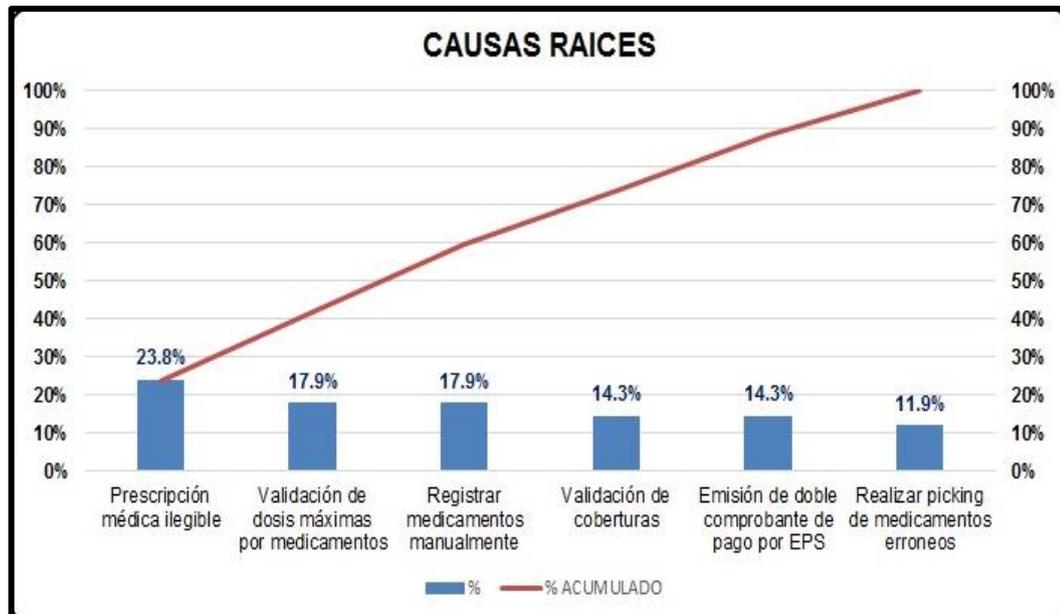
**FUENTE:** Elaboración propia.

**TABLA 5.14 CAUSAS RAÍCES ACUMULADAS**

CAUSAS RAICES	IMPACTO	PROBABILIDAD	TOTAL	%	% ACUMULADO
Prescripción médica ilegible	5	4	20	23.8%	23.8%
Validación de dosis máximas por medicamentos	5	3	15	17.9%	41.7%
Registrar medicamentos manualmente	3	5	15	17.9%	59.5%
Validación de coberturas	3	4	12	14.3%	73.8%
Emisión de doble comprobante de pago por EPS	3	4	12	14.3%	88.1%
Realizar picking de medicamentos erróneos	5	2	10	11.9%	100.0%
			84		

**FUENTE:** Elaboración propia.

**GRAFICA 5.28 DIAGRAMA DE PARETO CAUSA RAÍZ**



**FUENTE:** Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados analizados de la matriz probabilidad-impacto se observó de las 6 causas raíz, 5 de ellas representan el 88% de las consecuencias de una situación, por ello se concluyó que se requiere rediseñar el proceso de “Apoyo al Tratamiento en la Farmacia Ambulatoria”.

La Clínica Internacional se encuentra en proceso de implantación de un ERP, el cual incluye contar con “la historia clínica electrónica” que es el input que inicia el proceso de Apoyo al Tratamiento en la Farmacia Ambulatoria, sin embargo, el alcance de este proyecto no contempla el proceso en su totalidad.

Se aprovechará este proyecto para la implementación del rediseño propuesto.

#### **PASO 4: OBJETIVO DEL REDISEÑO**

Eliminar las actividades que no agregan valor al proceso, con la finalidad de atender al paciente en un tiempo promedio de 5 min y por ende disminuir los tiempos de espera de los pacientes en cola.

#### **PASO 5: SELECCIONAR LA METODOLOGÍA A IMPLEMENTAR**

Para el rediseño del proceso se aplicó la metodología AVA ESIA.

El análisis de valor agregado (AVA) nos permite evaluar la eficiencia de un proceso de la empresa, desde el punto de vista del valor que cada etapa agrega al producto final, minimizando el desperdicio ocasionado por pasos o actividades innecesarias.

ESIA, nos indica si las actividades deben eliminarse, simplificarse, integrarse o automatizarse, con la finalidad de identificar los ruidos o desperdicios del proceso.

#### **PASO 6: IMPLANTACIÓN DE SOLUCIONES Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación, se muestra el flujograma de cada actividad realizada dentro del proceso de “APOYO AL TRATAMIENTO EN LA FARMACIA AMBULATORIA” (SITUACIÓN AS IS / TO BE) así como el AVA (AS IS / TO BE).

## FLUJOGRAMA ASIS

### - ASIGNAR TURNO AL PACIENTE

FIGURA 5.14 FLUJOGRAMA ASIGNACIÓN DE TURNO AL PACIENTE

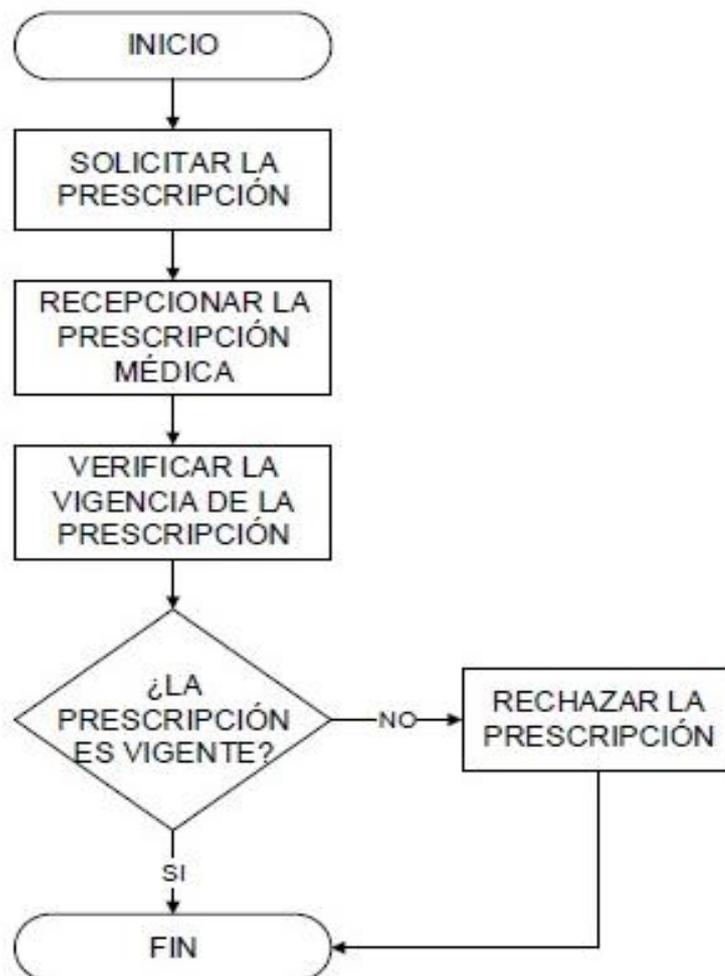


**FUENTE:** Elaboración propia.

Esta actividad es importante para dar inicio al proceso y será el punto de partida para el desarrollo de los controles de cuantas personas podemos atender por día y cuál es la demanda semanal o mensual para la toma de decisiones con referencia al personal que será necesarios para la atención de “Apoyo al Tratamiento en Farmacia”.

- RECEPCIONAR PRESCRIPCIÓN MÉDICA

FIGURA 5.15 FLUJOGRAMA RECEPCIÓN PRESCRIPCIÓN MÉDICA

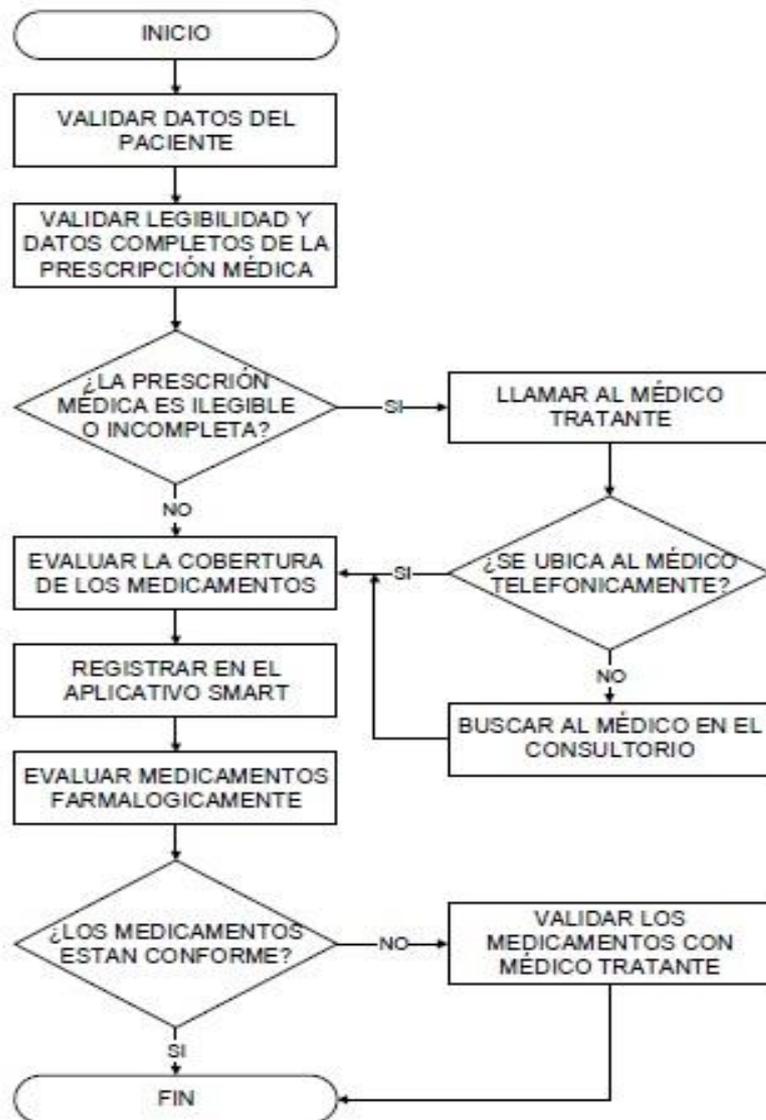


**FUENTE:** Elaboración propia.

Esta actividad es sospechosa debido a que la recepción es por un documento físico y que se presta para que se cometa un error humano.

- VALIDAR PRESCRIPCIÓN MÉDICA

FIGURA 5.16 FLUJOGRAMA PRESCRIPCIÓN MÉDICA



**FUENTE:** Elaboración propia.

Esta actividad es importante debido a que puede generar problemas en el proceso, pero no agrega valor debido a sus constantes verificaciones y

está claro que es una oportunidad de mejora para poder agilizar la atención del paciente y obtener mayor y mejores resultados de lo previsto.

- **REALIZAR PICKING DE MEDICAMENTOS**

**FIGURA 5.17 FLUJOGRAMA PICKING DE MEDICAMENTOS**



**FUENTE:** Elaboración propia.

Esta actividad es importante para la entrega de los medicamentos deseados por el cliente y va sujeto a un buen layout dentro del área para una mejor ubicación y ágil entrega del producto deseado.

- REGISTRAR CONSUMO DE MEDICAMENTOS

FIGURA 5.18 FLUJOGRAMA REGISTRO DE MEDICAMENTOS

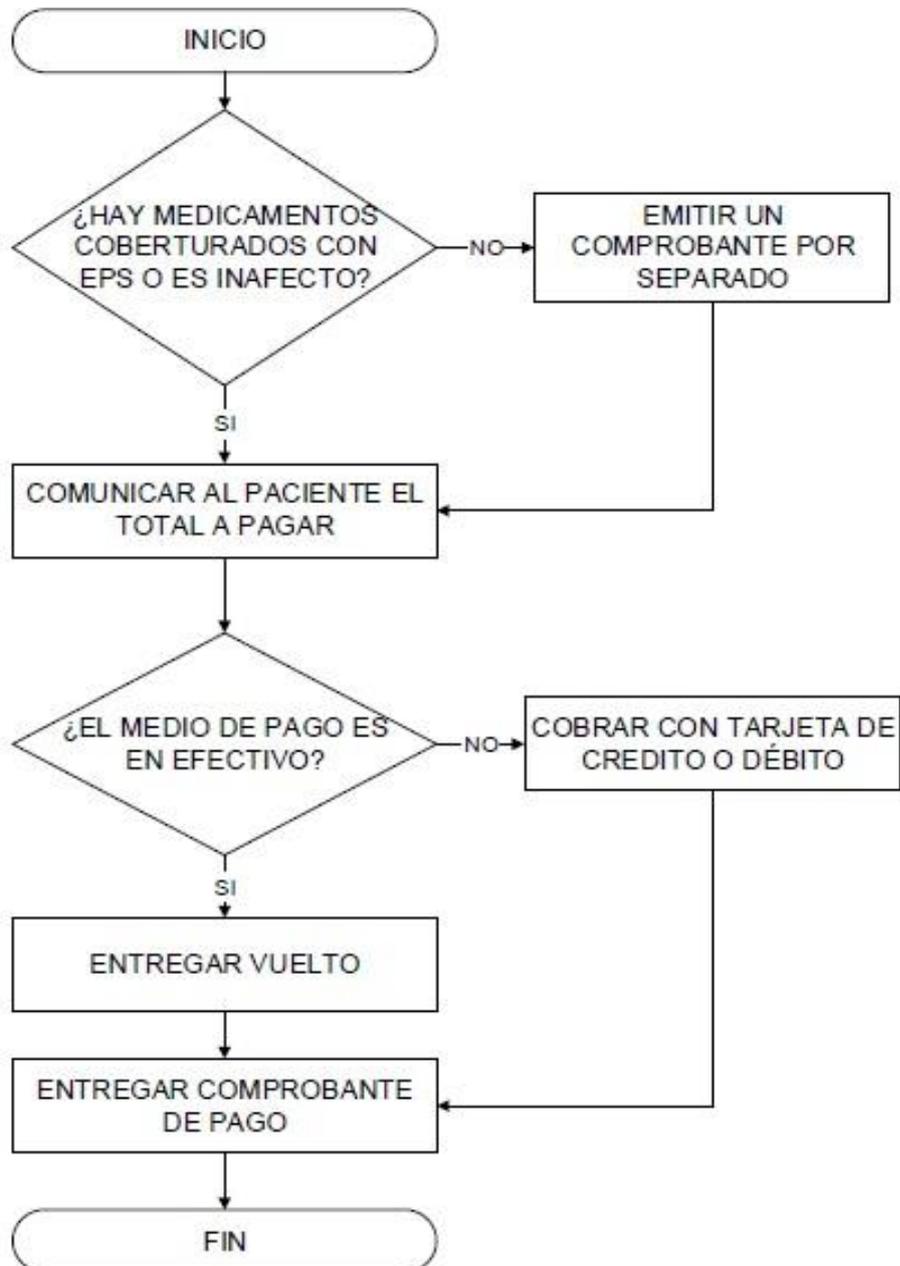


**FUENTE:** Elaboración propia.

Esta actividad es necesaria e importante para llevar acabo el control de los consumos de cada medicamento y poder generar alerta si en un futuro habrá quiebres de stock.

- REALIZAR COBRO

FIGURA 5.19 FLUJOGRAMA REALIZACIÓN DE COBRO



**FUENTE:** Elaboración propia.

Esta actividad es vital para la organización debido a que hay ingreso monetario y por consiguiente ganancias para la empresa expresada en porcentajes de rentabilidad.

- **ENTREGAR Y VERIFICAR DOCUMENTOS**

**FIGURA 5.20 FLUJOGRAMA ENTREGA Y VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS**



**FUENTE:** Elaboración propia.

Esta actividad genera valor al cliente dado que recibe lo esperado por su proveedor.

**TABLA 5.15 COSTO TOTAL PARA EL PROCESO AS-IS DE ATENCION DE MEDICAMENTOS EN LA FARMACIA AMBULATORIA**

Nº	ACTIVIDAD	CENTRO DE COSTO	PUESTO EJECUTOR	RECURSOS INDIRECTOS	RECURSOS DIRECTOS		
				MATERIAL INDIRECTO	PERSONAL DIRECTO	MATERIAL DIRECTO	MATERIAL DIRECTO
					S/	S/	S/
1	Asignar turno al paciente	Farmacia	Técnico de Farmacia	S/ 713.80	S/86,400.00	S/ 120,000.00	S/ 32,000.00
2	Recepcionar prescripción médica	Farmacia	Técnico de Farmacia	S/ 637.98			
3	Validar prescripción médica	Farmacia	Técnico de Farmacia	S/ 717.29			
4	Realizar picking de medicamentos	Farmacia	Técnico de Farmacia	S/ 685.66			
5	Registrar consumo de medicamentos	Farmacia	Técnico de Farmacia	S/ 4,704.52			
6	Realizar cobro	Farmacia	Técnico de Farmacia	S/ 3,519.97			
7	Entregar y verificar documentos	Farmacia	Técnico de Farmacia	S/ 2,622.21			
<b>TOTALES \$</b>				<b>S/ 13,601.43</b>	<b>S/86,400.00</b>	<b>S/ 120,000.00</b>	<b>S/ 32,000.00</b>
							<b>S/ 252,001.43</b>

**FUENTE:** Elaboración propia.

Una vez visualizado los flujogramas AS IS de las distintas actividades que conforman el proceso de “Apoyo al Tratamiento en Farmacia” se procede a realizar el Análisis de Valor e identificar su Índice de Valor Agregado (IVA).

**TABLA 5.16 TIEMPOS ESTÁNDAR DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDAD	N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	DETALLE DE ACTIVIDADES	TIEMPOS ESTANDAR (MIN)	OBSERVACIÓN
ASIGNAR TURNO AL PACIENTE	1		X						Digitar número de DNI	0.23	
	2		X						Retirar ticket	0.07	
RECEPCIONAR PRESCRIPCIÓN MÉDICA	3						X		Solicitar la prescripción	0.11	
	4		X						Recepcionar la prescripción médica	0.08	
	5						X		Verificar la vigencia de la prescripción	0.13	La prescripción medica tiene un periodo de validez
	6						X		Rechazar la prescripción	0.38	Comunicar al paciente en caso no este vigente la prescripción
VALIDAR PRESCRIPCIÓN MÉDICA	7						X		Validar datos del paciente	0.27	
	8						X		Validar legibilidad y datos completos de la prescripción médica	0.66	Verificar si los datos de la receta estan completos y si estan legibles
	9				X				Llamar al médico tratante	3.50	Se llama al médico para resolver la consulta acerca del medicamento
	10				X				Buscar al médico en el consultorio	5.53	Se realiza la búsqueda cuando no se encuentra al médico telefonicamente
	11			X					Evaluar la cobertura de los medicamentos	0.36	
	12			X					Registrar en el aplicativo smart	0.38	Sive para validar el petitorio (listado de medicamentos)
	13	X							Evaluar medicamentos farmalogicamente	0.79	Se evalua interacciones de medicamentos
	14						X		Validar los medicamentos con médico tratante	0.90	Se realiza cuando el Quimico Farmaceutico encuentra inconformidad
REALIZAR PICKING DE MEDICAMENTOS	15					X			Recoger los medicamentos de los anaqueles	0.77	
	16					X			Levar los medicamentos al counter de atención	0.27	
REGISTRAR CONSUMO DE MEDICAMENTOS	17		X						Ingresar el n° de admisión	0.40	
	18			X					Buscar y seleccionar a través de software cada medicamento	0.35	
	19		X						Registrar en el software la cantidad de medicamentos	0.25	
	20						X		Verificar los registros	0.31	
	21		X						Guardar los registros en el software	0.19	
REALIZAR COBRO	22		X						Emitir un comprobante por separado	0.30	Cuando no es cobaturado por EPS y no es inafecto
	23		X						Comunicar al paciente el total a pagar	0.11	
	24		X						Cobrar con tarjeta de crédito/débito	0.8	Cuando el pago no es en efectivo
	25	X							Entregar vuelto	0.3	Si es necesario
	26		X						Entregar comprobante de pago	0.3	
ENTREGAR Y VERIFICAR MEDICAMENTOS	27						X		Verificar la conformidad de los medicamentos a entregar	0.11	
	28	X							Entregar los medicamentos al paciente	0.08	
TIEMPOS TOTALES										17.94	
TIEMPOS TOTALES SIN LAS CONDICIONALES										6.52	

**FUENTE:** Elaboración propia.

Las celdas de color rojo claro del AVA AS IS son las condicionales de las actividades del flujograma AS IS realizado anteriormente.

Luego de identificar a que variable va destinado cada paso de las actividades y observar sus tiempos estándar se concluye lo siguiente:

**TABLA 5.17 ASIS DE ACTIVIDADES**

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	AS IS		
		Nº	TIEMPO (MIN)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	1.17	6.5%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	10	2.73	15.2%
P	PREPARACIÓN	3	1.09	6.1%
E	ESPERA	2	9.03	50.4%
M	MOVIMIENTO	2	1.04	5.8%
I	INSPECCIÓN	8	2.87	16.0%
A	ARCHIVO	0	0	0.0%
TT	TIEMPO TOTAL		17.94	
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO		3.90	
<b>IVA</b>	<b>ÍNDICE DE VALOR AGREGADO</b>		<b>21.7%</b>	

**FUENTE:** Elaboración propia.

El porcentaje IVA es demasiado bajo de forma notable siendo un Proceso No Efectivo.

A continuación, procederemos a realizar la metodología ESIA para identificar las actividades y/o pasos de las actividades que no generen una mayor efectividad al proceso.

**TABLA 5.18 METODOLOGÍA ESIA**

ACTIVIDAD	N°	DETALLE DE ACTIVIDADES	TIEMPOS ESTANDAR (MIN)	ELIMINAR	SIMPLIFICAR	INTEGRAR	AUTOMATIZAR	SUSTENTO DE LA ACCIÓN A REALIZAR
ASIGNAR TURNO AL PACIENTE	1	Digitar número de DNI	0.23					
	2	Retirar ticket	0.07					
RECEPCIONAR PRESCRIPCIÓN MÉDICA	3	Solicitar la prescripción	0.11	X				EL TÉCNICO DE FARMACIA SERA EL RESPONSABLE DE RECIBIR DE FORMA ELÉCTRICA LA PRESCRIPCIÓN MÉDICA
	4	Recepcionar la prescripción médica	0.08				X	
	5	Verificar la vigencia de la prescripción	0.13				X	
	6	Rechazar la prescripción	0.363	X				
VALIDAR PRESCRIPCIÓN MÉDICA	7	Validar datos del paciente	0.27	X				AL CONTAR CON UNA PRESCRIPCIÓN MÉDICA ELÉCTRICA Y EL SISTEMA TENGA TODA LA INFORMACIÓN DEL HISTORIAL DEL PACIENTE, ASI COMO LAS DOSIS MAXIMAS PERMITIDAS Y LAS INTERACCIONES DE LOS MEDICAMENTOS POR CADA PACIENTE, LA SEGURIDAD ESTARA PRESENTE EN TODO MOMENTO. SOLO SE HARA UN MODULO DE CONSULTA EN EL SISTEMA POR PACIENTE RESPECTO A LA VALIDACIÓN DE SUS MEDICAMENTOS.
	8	Validar legibilidad y datos completos de la prescripción médica	0.66	X				
	9	Llamar al médico tratante	3.5	X				
	10	Buscar al médico en el consultorio	5.534	X				
	11	Evaluar la cobertura de los medicamentos	0.36	X				
	12	Registrar en el aplicativo smart	0.38	X				
	13	Evaluar medicamentos farmacologicamente	0.79	X				
14	Validar los medicamentos con médico tratante	0.9	X					
REALIZAR PICKING DE MEDICAMENTOS	15	Recoger los medicamentos de los anaqueles	0.77					REALIZAR EL ABC DE LOS MEDICAMENTOS CON MAYOR ROTACIÓN PARA UNA MEJOR DISTRIBUCIÓN
	16	Llevar los medicamentos al counter de atención	0.27					
REGISTRAR CONSUMO DE MEDICAMENTOS	17	Ingresar el n° de admisión	0.4	X				IMPLEMENTAR UN SCANNER DE CODIGOS DE BARRA PARA LOS MEDICAMENTOS. CADA REGISTRO SERA CONSIDERADO COMO UN CONSUMO
	18	Buscar y seleccionar a través de software cada medicamento	0.35	X				
	19	Registrar en el software la cantidad de medicamentos	0.25				X	
	20	Verificar los registros	0.31	X				
	21	Guardar los registros en el software	0.19				X	
REALIZAR COBRO	22	Emitir un comprobante por separado	0.3	X				LOS MEDICAMENTOS CUBIERTOS Y NO CUBIERTOS, AFECTOS E INAFECTOS SE REALIZARA EN UN SOLO COBRO
	23	Comunicar al paciente el total a pagar	0.11					
	24	Cobrar con tarjeta de crédito/débito	0.8					
	25	Entregar vuelto	0.3					
	26	Entregar comprobante de pago	0.3					
ENTREGAR Y VERIFICAR MEDICAMENTOS	27	Verificar la conformidad de los medicamentos a entregar	0.11					
	28	Entregar los medicamentos al paciente	0.08					
TIEMPO TOTAL SIN CONSIDERAR LOS PASOS ELIMINADOS			3.69					

**FUENTE:** Elaboración propia.

La metodología ESIA nos permite observar a primera instancia el nuevo lead time del proceso en general:

**LEAD TIME: 3.69 MINUTOS**

Las tareas que fueron eliminadas y destinadas a automatizar en el proceso permitieron reducir el tiempo de atención del paciente, no obstante, al realizar la automatización se presentaron tareas necesarias a incluir dentro del proceso conllevando a agregar algunos tiempos mínimos como se mostrara a continuación:

### FLUJOGRAMA TO BE

#### - RECEPCIONAR PRESCRIPCIÓN MÉDICA

**FIGURA 5.21 FLUJOGRAMA RECEPCIÓN PRESCRIPCIÓN MÉDICA**



**FUENTE:** Elaboración propia.

Una vez implementada la prescripción médica electrónica, se dio por sistematizado la actividad de recepción de prescripción médica, ya que el técnico de farmacia tiene acceso a visualizar virtualmente con el N° de DNI del paciente todos los medicamentos que tiene recetado. También se logró que el sistema emita una alerta si la prescripción médica no se encuentra vigente.

## - VALIDAR PRESCRIPCIÓN MÉDICA

La implementación de la historia clínica electrónica, va eliminar el riesgo de intercambio no intencionado de prescripciones entre pacientes, que se va eliminar papeles en la atención médica.

Por ende la validación pasa a ser una actividad eliminada y de por si automatizada durante el proceso.

## - REALIZAR PICKING DE MEDICAMENTOS

Por el momento esta actividad la mantendremos debido a que no afecta en nuestro lead time de atención.

**FIGURA 5.22 FLUJOGRAMA PICKING DE MEDICAMENTOS**

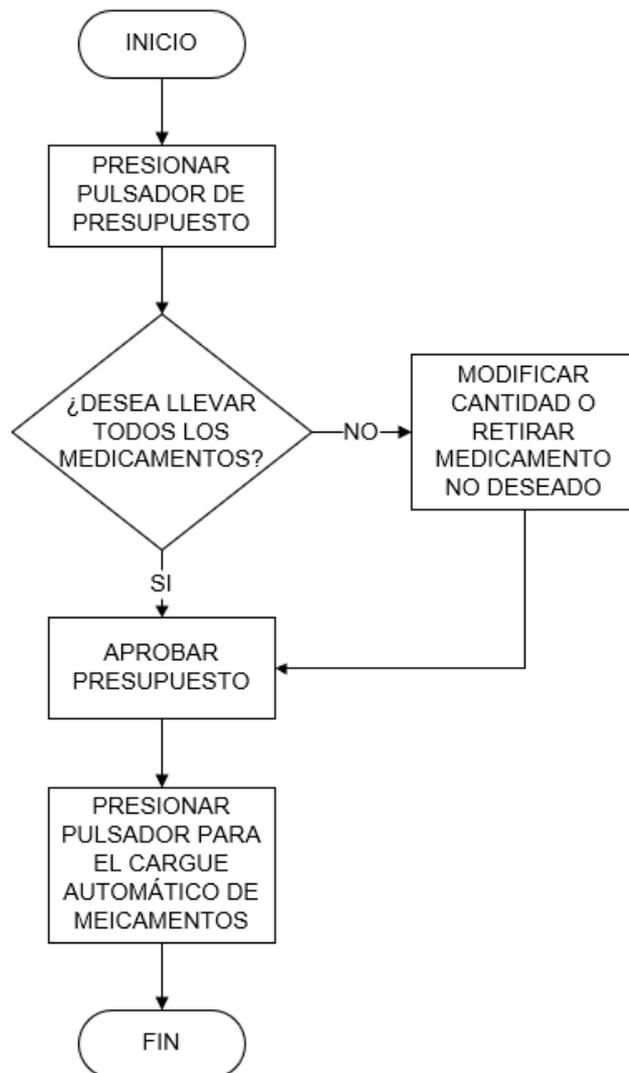


**FUENTE:** Elaboración propia.

- **REGISTRAR CONSUMO DE MEDICAMENTOS**

Cuando se estableció la automatización en las actividades anteriores esta actividad por consecuencia también tuvo que ser automatizada con la finalidad de agilizar los procesos y tiempos para la atención del cliente.

**FIGURA 5.23 FLUJOGRAMA REGISTRO CONSUMO MEDICAMENTOS**

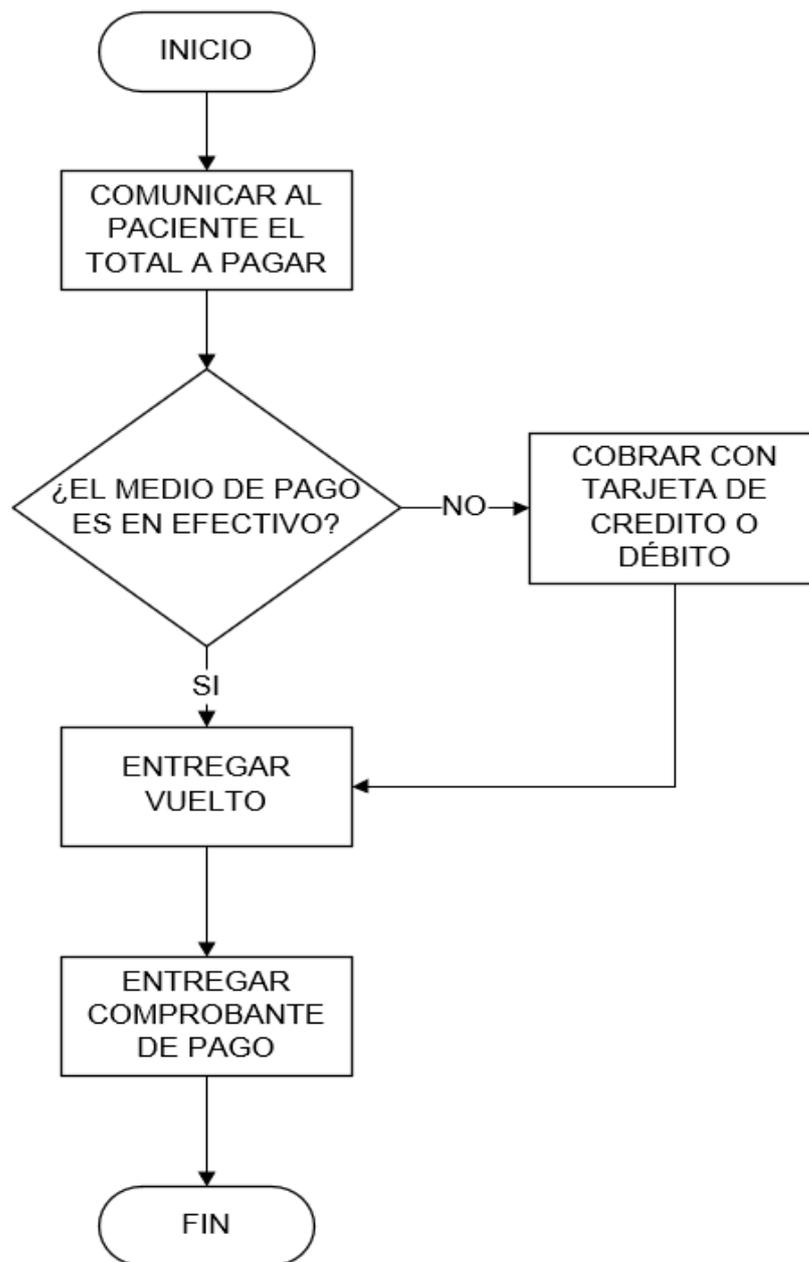


**FUENTE:** Elaboración propia.

- **REALIZAR COBRO**

En esta actividad se procederá a eliminar una tarea con la finalidad de agilizar la atención al cliente.

**FIGURA 5.24 FLUJOGRAMA REALIZACIÓN DE COBRO**



**FUENTE:** Elaboración propia.

- ENTREGAR Y VERIFICAR DOCUMENTOS

Por el momento esta actividad la mantendremos debido a que no afecta en nuestro lead time de atención.

**FIGURA 5.25**      **FLUJOGRAMA ENTREGA Y VERIFICACIÓN DOCUMENTOS**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**TABLA 5.19 COSTO TOTAL PARA EL PROCESO TO-BE DE ATENCION DE MEDICAMENTOS EN LA FARMACIA AMBULATORIA**

Nº	ACTIVIDAD	CENTRO DE COSTO	PUESTO EJECUTOR	RECURSOS INDIRECTOS	RECURSOS DIRECTOS		
				MATERIAL INDIRECTO	PERSONAL DIRECTO	MATERIAL DIRECTO	MATERIAL DIRECTO
					60	Medicamentos	Servicio de almacenamiento
1	Asignar turno al paciente	Farmacia	Técnico de Farmacia	S/ 713.80	S/54,000.00	S/ 120,000.00	S/ 4,000.00
2	Recepcionar prescripción médica	Farmacia	Técnico de Farmacia	S/ 285.68			
3	Realizar pichingo de medicamentos	Farmacia	Técnico de Farmacia	S/ 685.66			
4	Registrar consumo de medicamentos	Farmacia	Técnico de Farmacia	S/ 3,863.26			
5	Realizar cobro	Farmacia	Técnico de Farmacia	S/ 2,199.98			
6	Entregar y verificar documentos	Farmacia	Técnico de Farmacia	S/2,622.21			
<b>TOTALES</b>				S/10,370.59	S/54,000.00	S/ 120,000.00	S/ 4,000.00
							<b>S/ 188,370.59</b>

**FUENTE:** Elaboración propia.

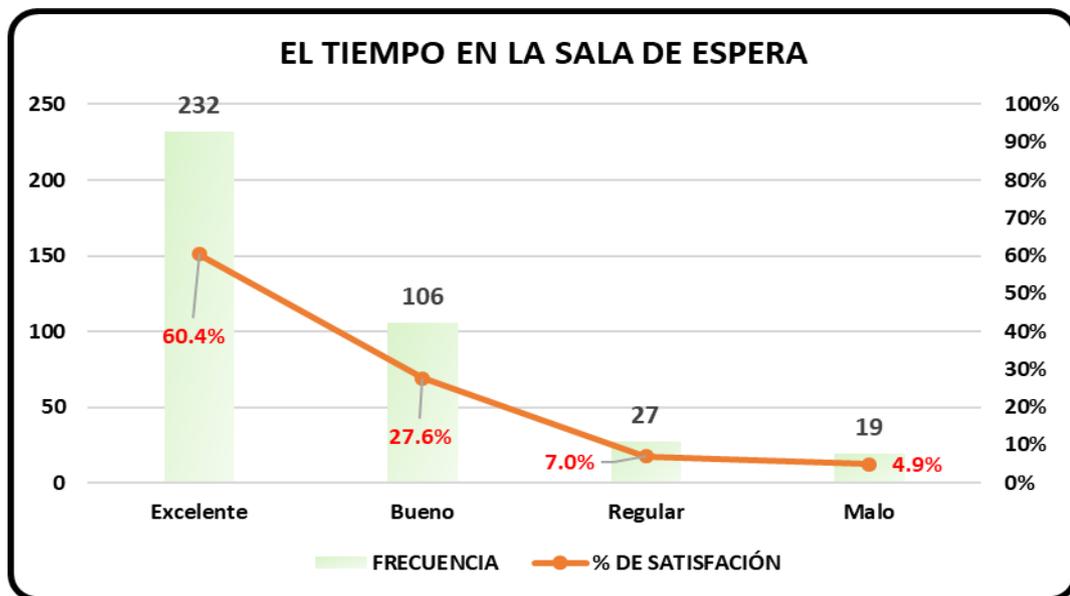
#### 5.1.4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DESPUES DE LA MEJORA

##### A. NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Las encuestas que se aplicaron a los clientes de la Clínica Internacional fueron realizadas a 384 personas en un periodo de 30 días (ver punto xyz tamaño de muestra). A continuación, se muestra los resultados finales luego de realizar las mejoras en los procesos claves que influencia en la atención al cliente con respecto al nivel de satisfacción del cliente en los distintos criterios:

##### A.1. VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL

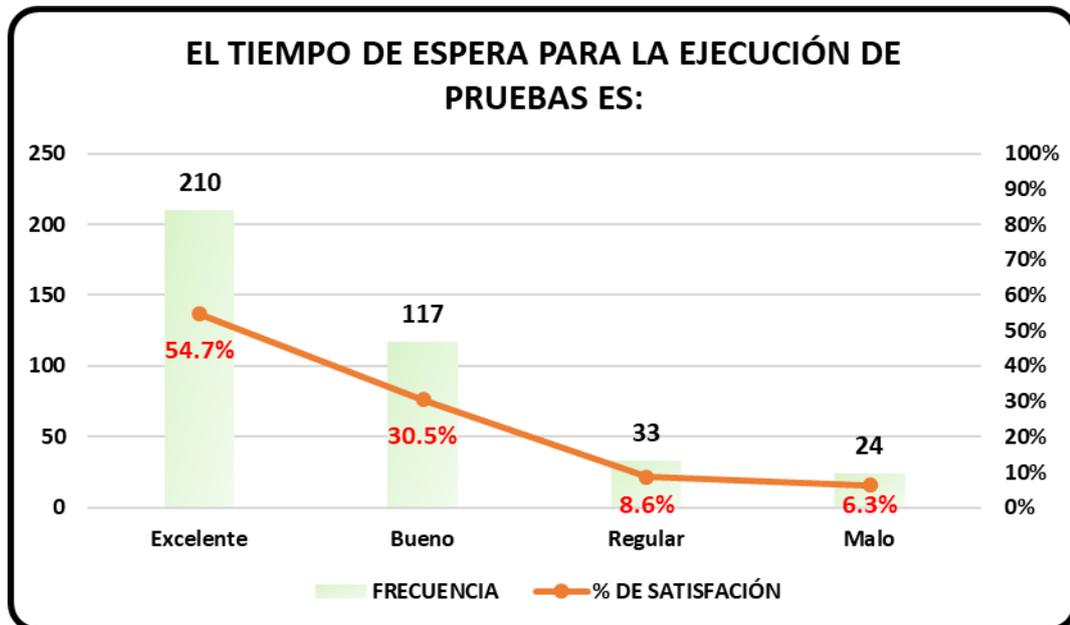
**GRAFICA 5.29 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN TIEMPO EN LA SALA DE ESPERA**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** Se evidencia que los clientes perciben un nivel de servicio en el tiempo de espera excelente, representando así un 60.4 %, estimado en el reflejo de las actividades optimizadas.

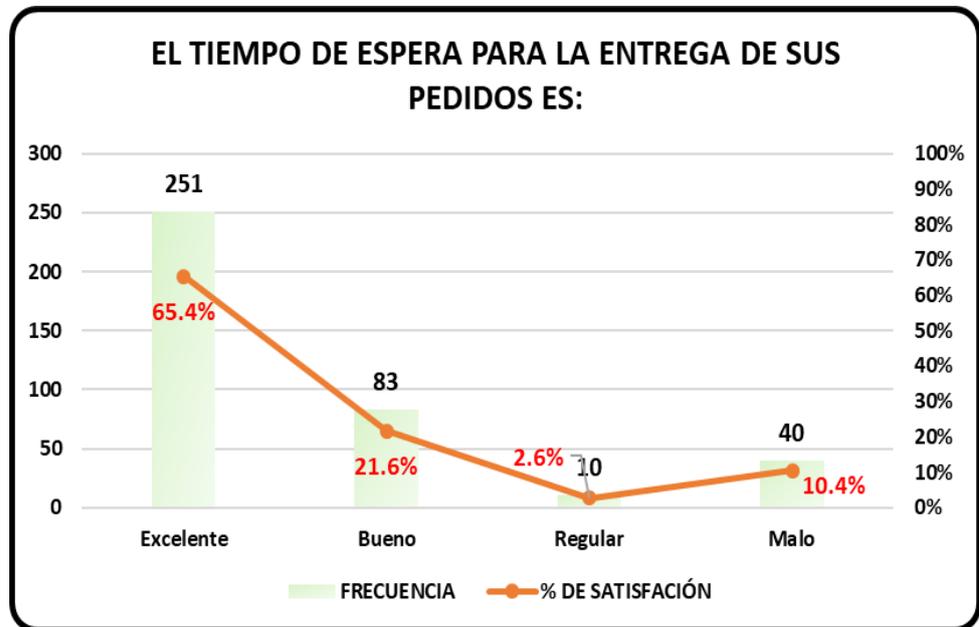
**GRAFICA 5.30 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN TIEMPO DE ESPERA PARA LA EJECUCIÓN DE PRUEBA**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** Se evidencia que los clientes perciben un nivel de satisfacción en el servicio, respecto al tiempo de espera para ejecución de pruebas, excelente, la cual se encuentra directamente entrelazada a las mejoras implementadas.

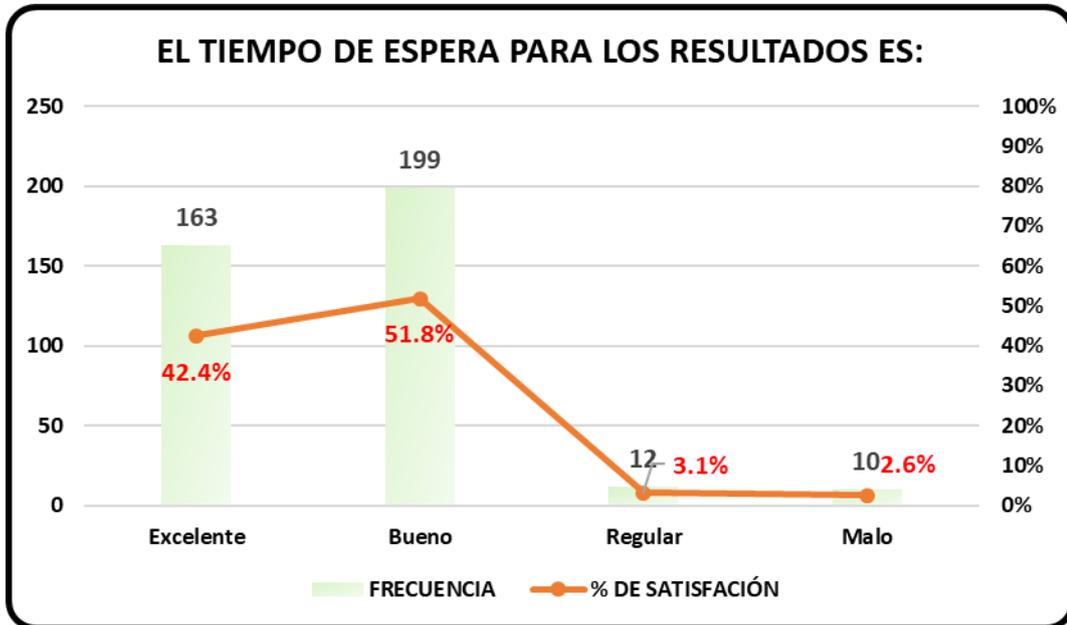
**GRAFICA 5.31 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN TIEMPO DE ESPERA PARA LA ENTREGA DE SUS PEDIDOS**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** El nivel de satisfacción en su mayoría (con una frecuencia de 251 clientes), refiere a una excelencia, en cuanto a tiempo de espera para la entrega de sus pedidos refiere.

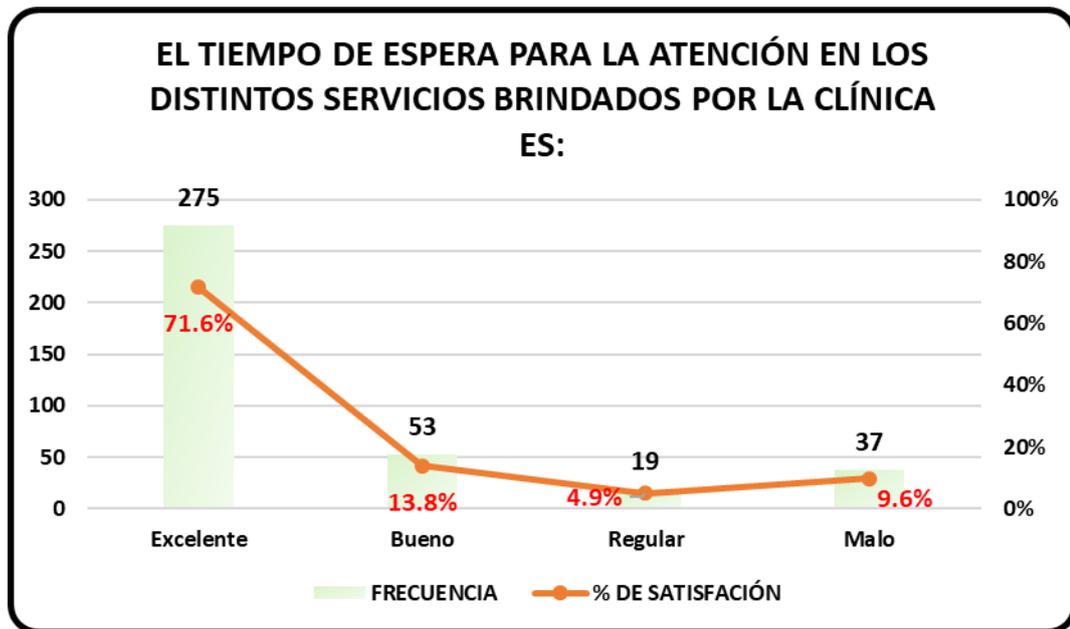
**GRAFICA 5.32 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN EL TIEMPO DE ESPERA PARA LOS RESULTADOS**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** En cuanto al nivel de satisfacción que involucra el tiempo de espera para los resultados, el mayor valor porcentual refleja un 51.8 %, con una frecuencia de **199 colaboradores**, la cual demuestra en gran cuantía la mejora sustancial que la implementación metodológica ha asimilado como resultado.

**GRAFICA 5.33 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN EL TIEMPO DE ESPERA PARA LA ATENCIÓN EN LOS DISTINTOS SERVICIOS BRINDADOS POR LA CLÍNICA**

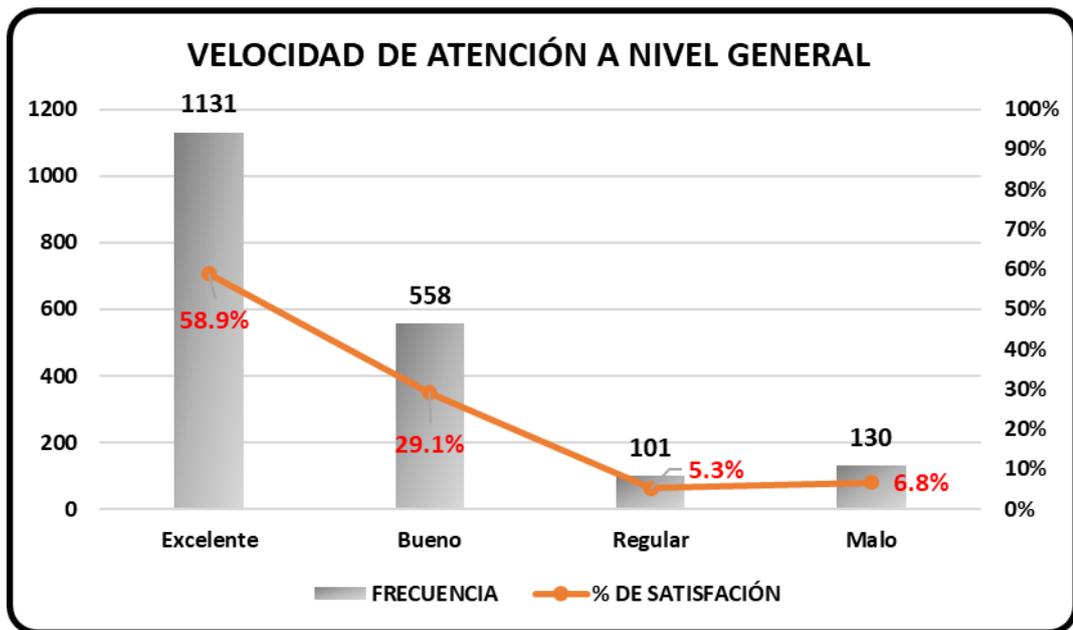


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** De forma global, el tiempo de espera para la atención sobre los distintos servicios brindados por clínica, refleja con una frecuencia de **275 clientes**, un nivel excelente, pudiendo esta considerarse como un promedio de los distintitos subprocesos que la clínica brinda dentro de su nivel global de atención.

## RESUMEN

**GRAFICA 5.34 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN LA VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL DESPUES DE LA IMPLEMENTACIÓN**

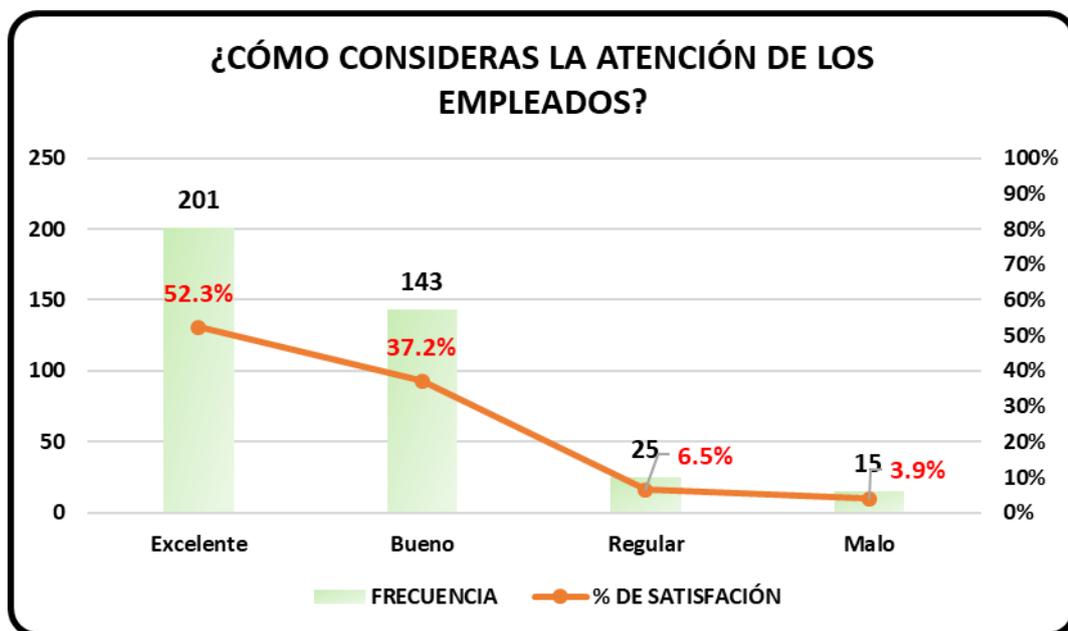


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** La velocidad de atención a nivel general, demuestra como resultado una excelencia (**58.9 %**), con variaciones porcentuales significativas respecto a los otros criterios de percepción del servicio.

## A.2 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL

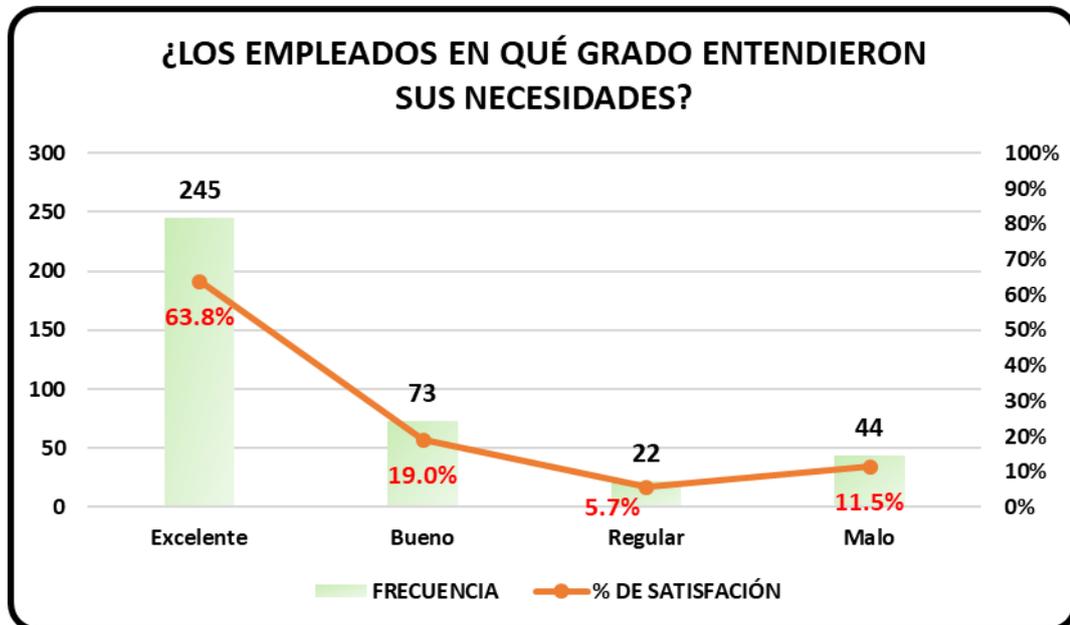
GRAFICA 5.35 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN LA ATENCIÓN DE LOS EMPLEADOS



**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** La atención de los empleados representa en mayor nivel porcentual un **52.3 %** en criterio Excelente, el cual se puede inferir, que, debido a la estandarización e integración de procesos, genera una mayor satisfacción al colaborador, en términos de orden y que se ve reflejado en el adecuado y óptimo servicio para los pacientes.

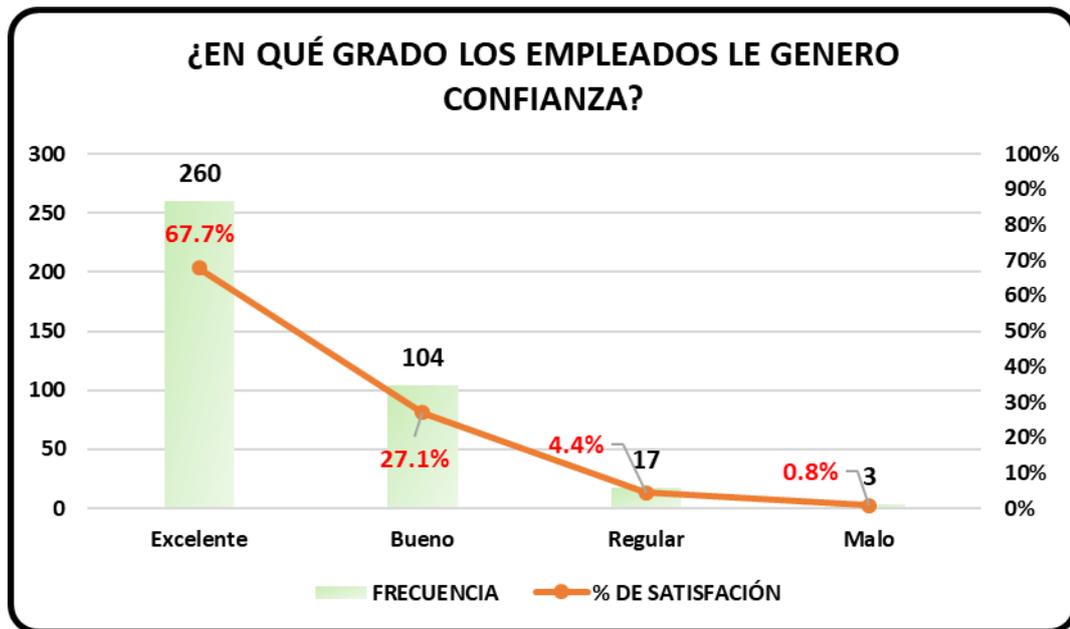
**GRAFICA 5.36 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN EL GRADO DE ENTENDIMIENTO DE SUS NECESIDADES**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** Considerando que el principal problema de insatisfacción, por parte del cliente radicaba en el prolongado tiempo de espera, el rediseño de proceso permitió que los mismos perciban, las necesidades más urgentes en materia de atención rápida y eficaz, y reflejada en un nivel de satisfacción Excelente con un valor porcentual de **63.8 %**.

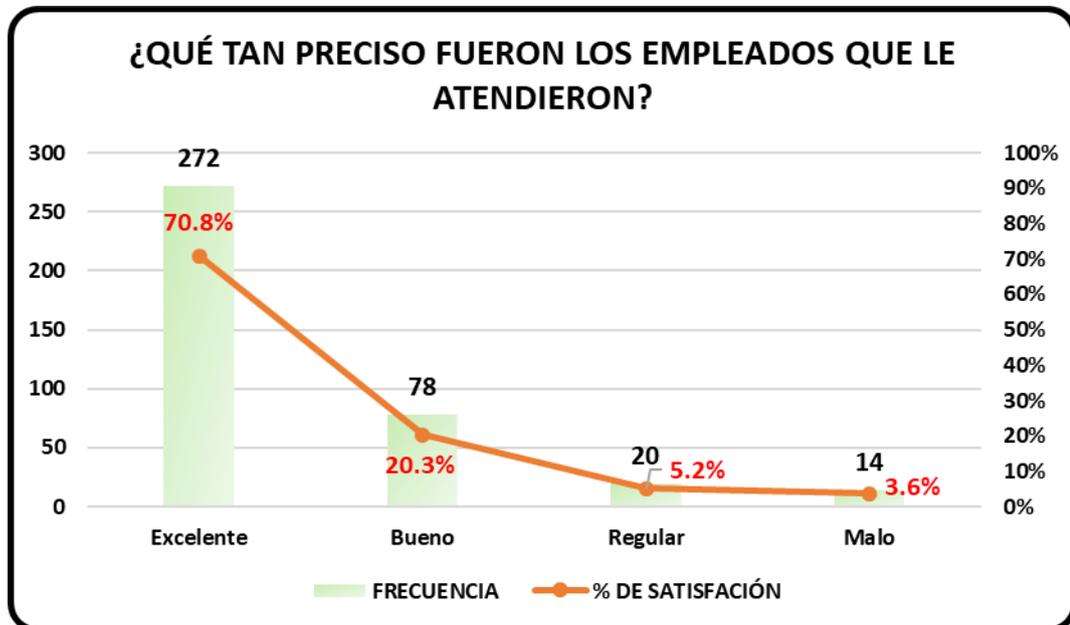
**GRAFICA 5.37 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN EL GRADO EN QUE LOS EMPLEADOS LE GENERO CONFIANZA**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** El nivel de confianza percibido del cliente al servicio brindado por la clínica, está sumamente sujeto a las acciones implementadas como resultado de sus necesidades, es por ello que mediante el rediseño de proceso y su incidencia en el tiempo de espera, el nivel de satisfacción percibido, reflejó un valor porcentual de **67.7 %**, calificándolo como excelente.

**GRAFICA 5.38 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DE LA PRECISIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA ATENCIÓN**

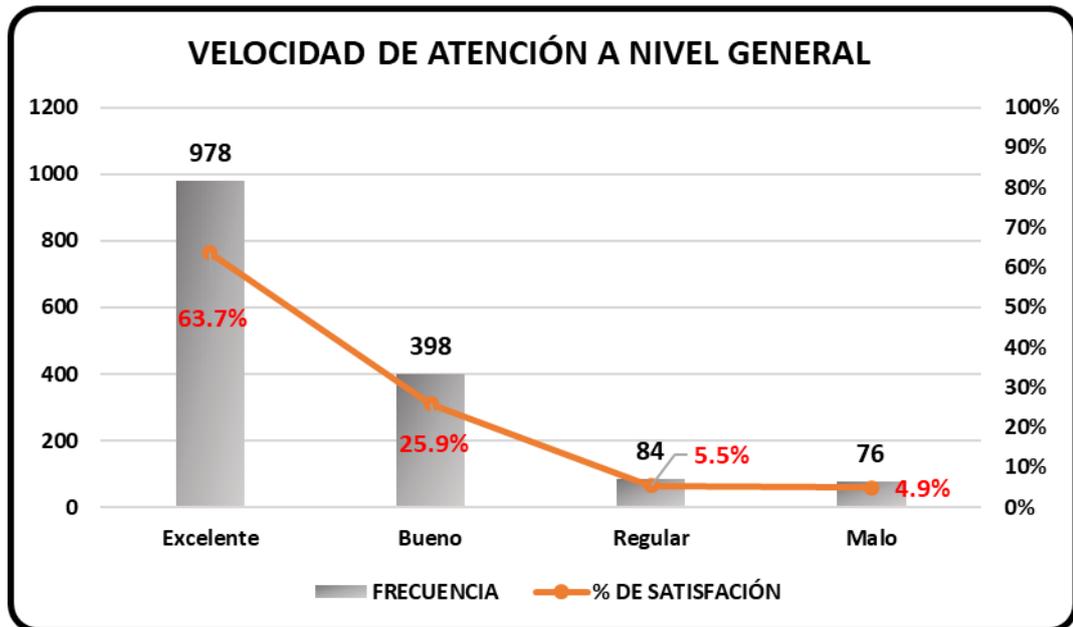


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** La precisión de atención fue catalogada como Excelente, con un valor porcentual de **70.8 %**, el cual refiere un conjunto de actividades brindadas dentro del servicio, desde el inicio de atención hasta el brindado de los medicamentos correspondientes.

## RESUMEN

**GRAFICA 5.39 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL**

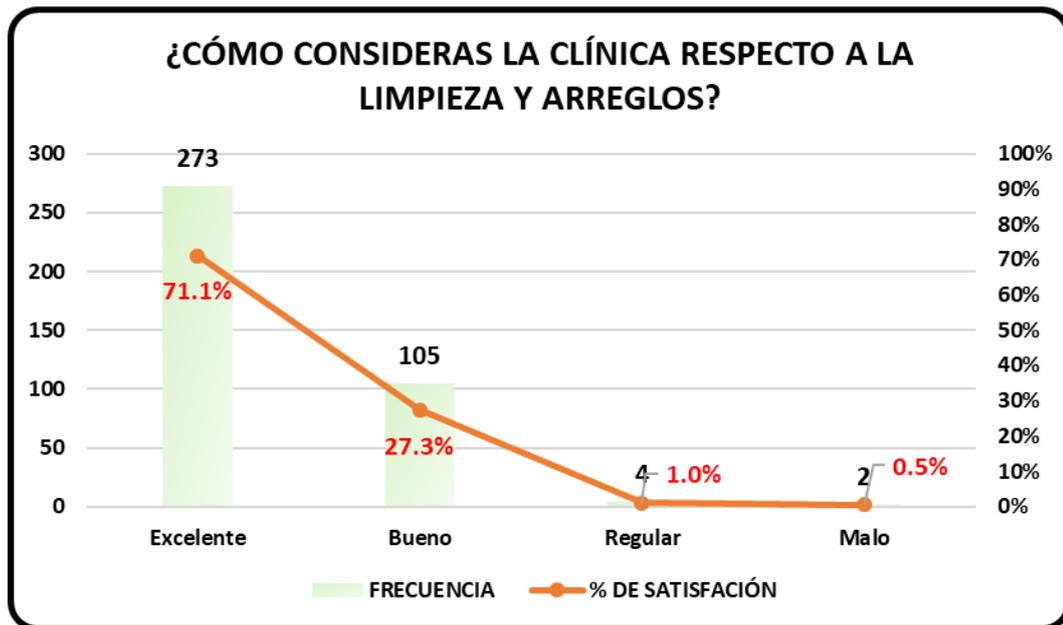


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** En cuanto a velocidad de atención general, en su mayoría del muestreo de clientes (**Frecuencia de 978**), reflejó un valor porcentual de **63.7 %**, percibiendo así que el rediseño de proceso, influyó positivamente en la percepción del presente criterio.

### A.3. EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO

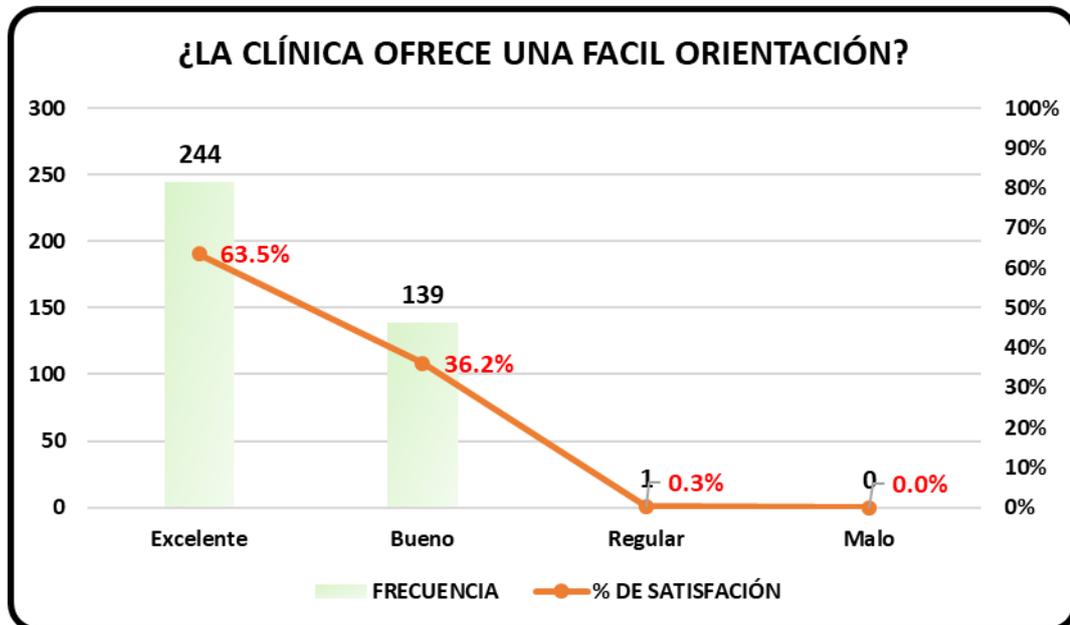
**GRAFICA 5.40 Frecuencia y porcentaje de satisfacción de la limpieza y arreglos de la clínica**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** Los criterios de limpieza y arreglos, fueron definidos como Excelentes con un valor porcentual de **71.1 %**, el cual es perceptible en primera instancia en materia de infraestructura.

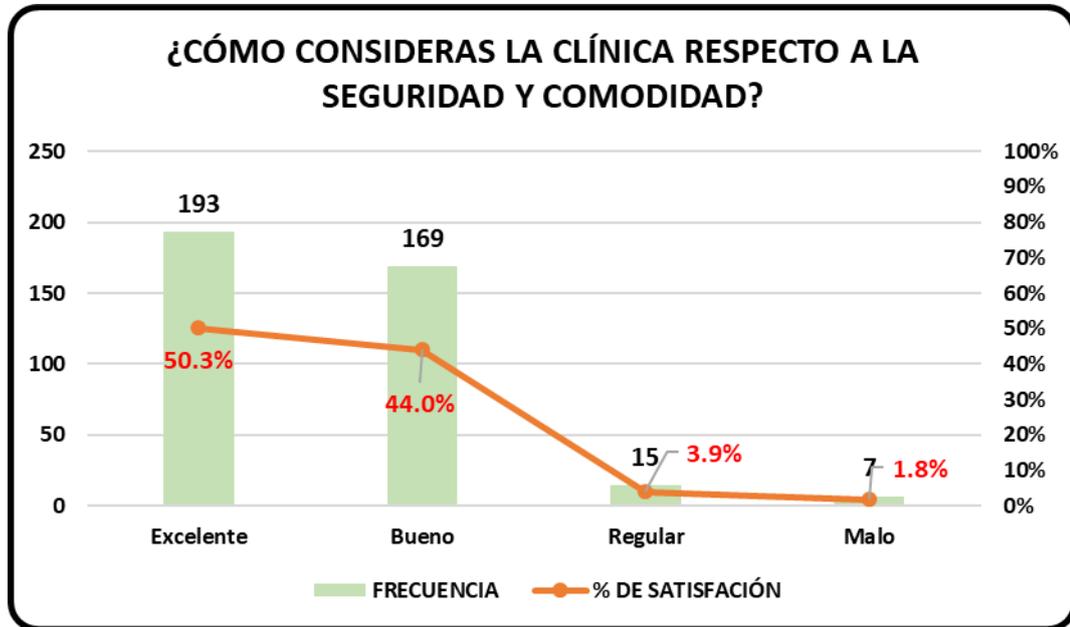
**GRAFICA 5.41 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL OFRECIMIENTO DE ORIENTACIÓN EN LA CLÍNICA**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** El servicio de orientación, calificado como excelente con un valor porcentual de **63.5% (cuya frecuencia es 244)**, se encuentra relacionado al nivel de organización y procesos tanto claros como estandarizados que los colaboradores brindan a los clientes.

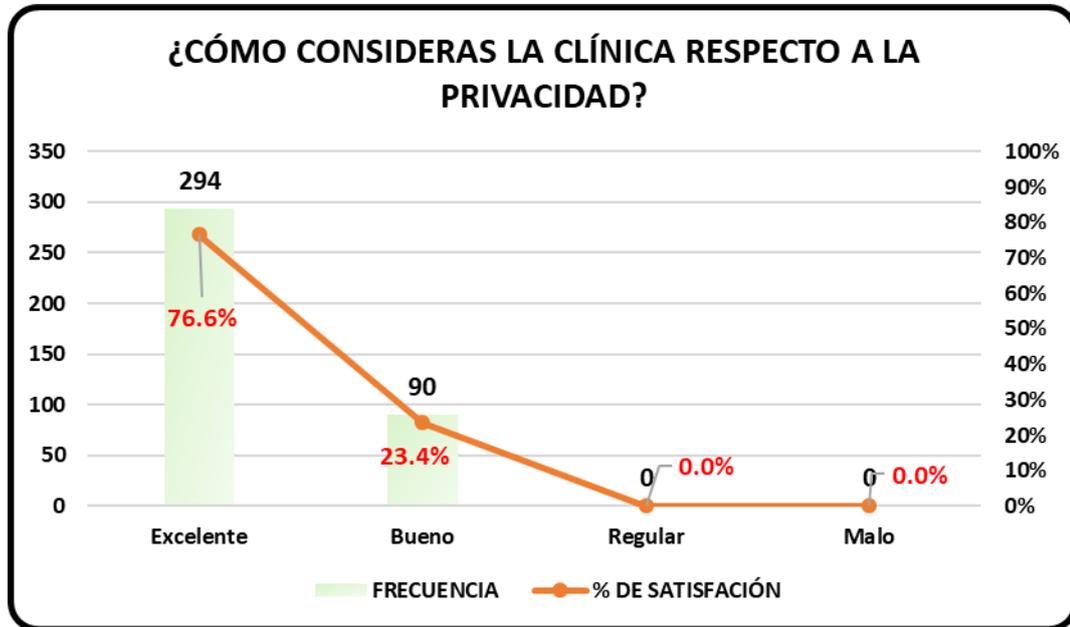
**GRAFICA 5.42 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE LA SEGURIDAD Y COMODIDAD**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** La seguridad de la Clínica, calificada como Excelente en su mayor valor porcentual **50.3 %**, e encuentra relacionada a uno de los pilares previamente obtenidos como proceso de certificación Internacional (JCI).

**GRAFICA 5.43 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE LA PROVACIDAD DE LA CLÍNICA**

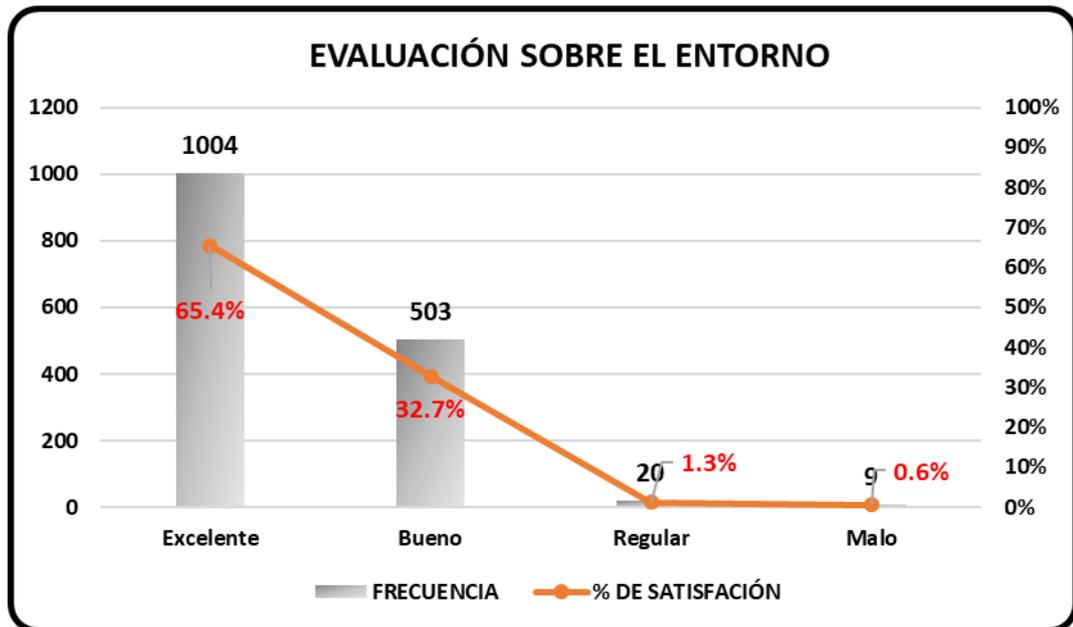


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** La privacidad del paciente, calificada como Excelente en su mayor valor porcentual **76.6 %**, se encuentra relacionada a uno de los pilares previamente obtenidos como proceso de certificación Internacional (JCI).

## RESUMEN

**GRAFICA 5.44 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL ENTORNO DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL**

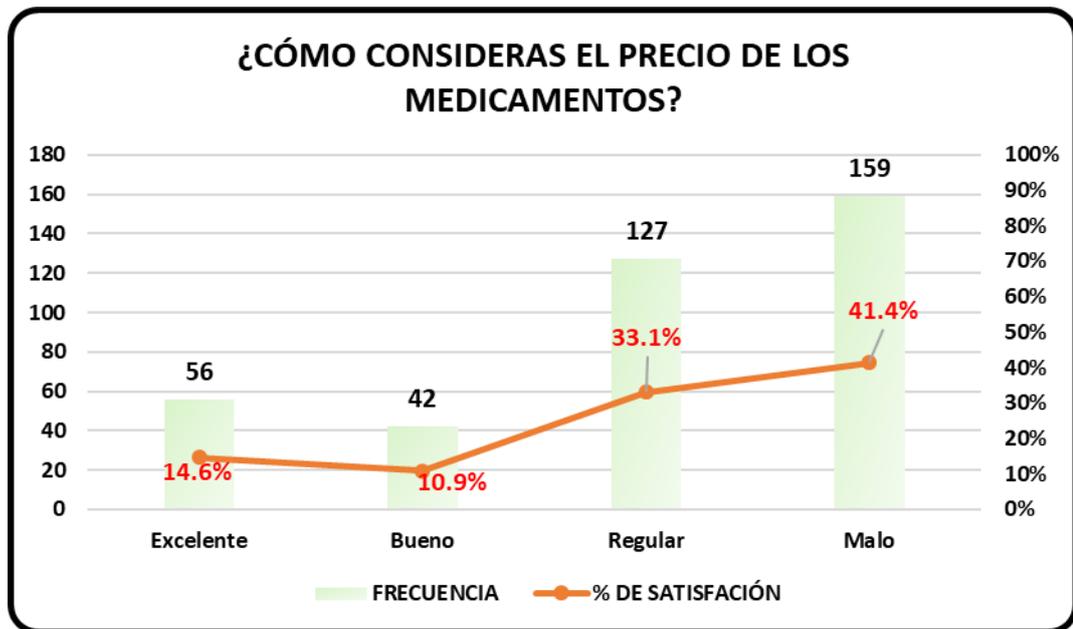


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** La evaluación del entorno, calificada como Excelente en su mayor valor porcentual **65.4 %**, se encuentra relacionada al prestigio obtenido por parte de la Clínica Internacional, sumado a las actividades implementadas como parte del proceso de mejora continua y pilares previamente obtenidos como proceso de certificación Internacional (**JCI**).

#### A.4. EVALUACIÓN DE PRECIOS

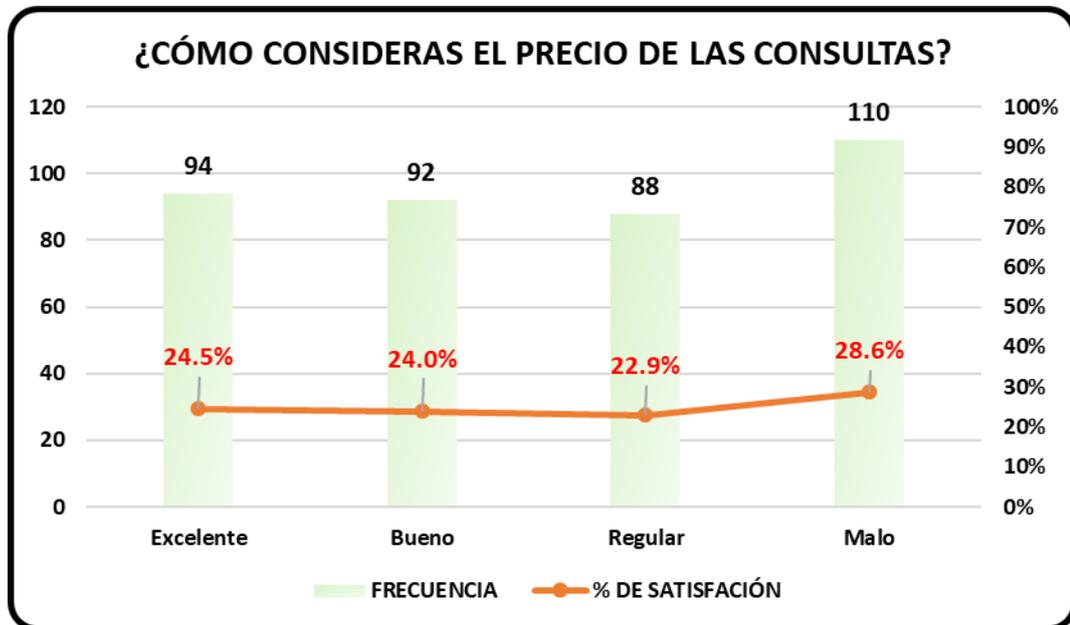
GRAFICA 5.45 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL PRECIO DE LOS MEDICAMENTOS



**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** La evaluación del entorno, calificada como Excelente en su mayor valor porcentual **65.4 %**, se encuentra relacionada al prestigio obtenido por parte de la Clínica Internacional, sumado a las actividades implementadas como parte del proceso de mejora continua y pilares previamente obtenidos como proceso de certificación Internacional (**JCI**).

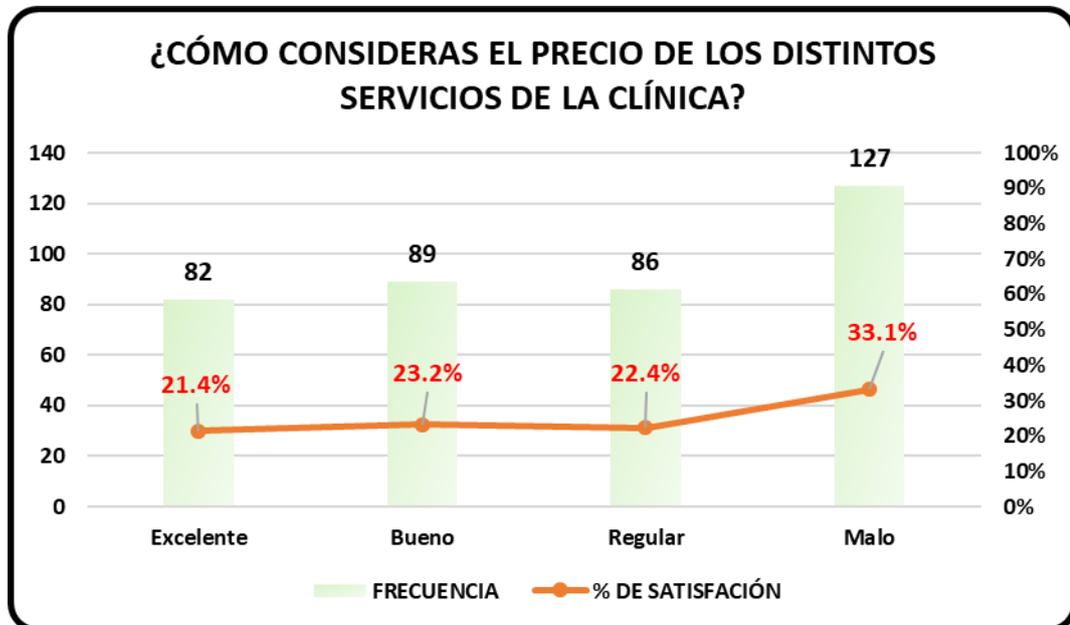
**GRAFICA 5.46 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL PRECIO DE LAS CONSULTAS**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** El precio de las consultas representa en su mayor valor porcentual, un **28.6 %**, calificado como malo, debido a que los procesos de certificación internacional (**JCI**), la inversión en términos de infraestructura y servicio, prevé un mayor margen de retorno, por lo cual, los clientes lo catalogan como alto.

**GRAFICA 5.47 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL PRECIO DE LOS DISTINTOS SERVICIOS DE LA CLÍNICA**

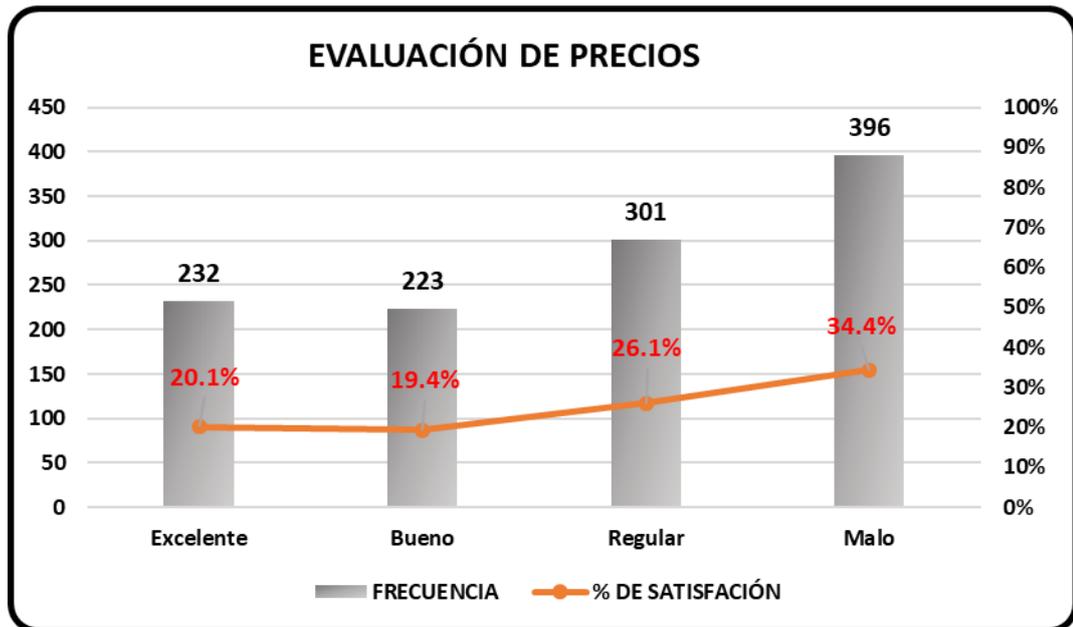


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** El precio de los distintos servicios representa en su mayor valor porcentual, un **33.1 %**, calificado como malo, debido a que los procesos de certificación internacional (**JCI**), la inversión en términos de infraestructura y servicio, prevé un mayor margen de retorno, por lo cual, los clientes lo catalogan como alto.

## RESUMEN

**GRAFICA 5.48 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL ENTORNO DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** La evaluación de precios, la cual engloba las consultas y medicamentos como uno de sus pilares, resumen un nivel de satisfacción malo con un nivel porcentual mayor de **34.4%**.

## B. QUEJAS Y RECLAMOS

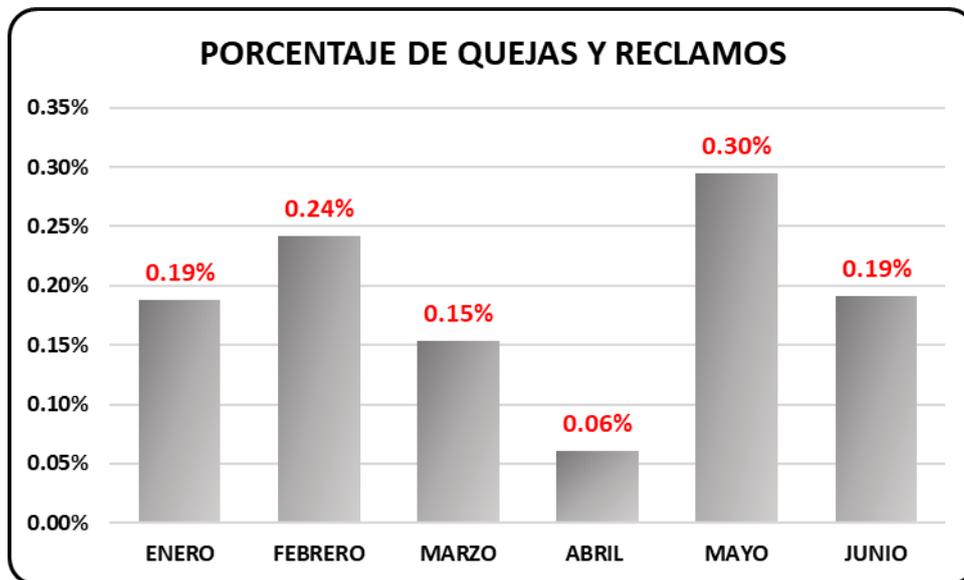
Luego de implementar la mejora se muestra los resultados de los siguientes 6 meses del año siguiente:

**TABLA 5.20 INDICADORES CLÍNICA INTERNACIONAL 2018**

	AÑO 2018					
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
QUEJAS Y RECLAMOS	26	31	18	11	43	33
ATENCIONES	13,797	12,804	11,736	18,176	14,568	17,253
% DE QUEJAS Y RECLAMOS	<b>0.19%</b>	<b>0.24%</b>	<b>0.15%</b>	<b>0.06%</b>	<b>0.30%</b>	<b>0.19%</b>

**FUENTE:** Elaboración propia.

**GRAFICA 5.49 PORCENTAJE DE QUEJAS Y RECLAMOS**



**FUENTE:** Elaboración propia.

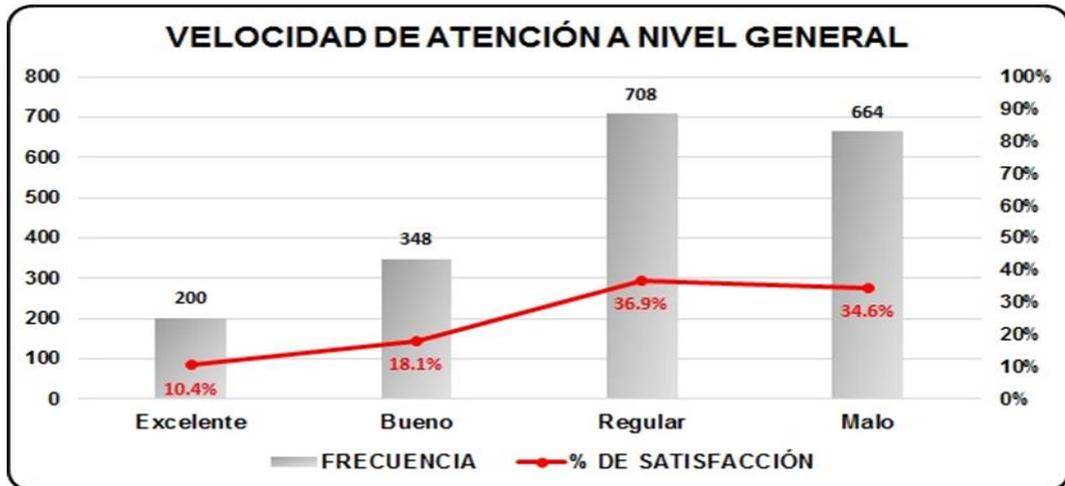
**Comentario:** Considerando la meta máxima de 2 %, se logró de forma significativa un valor menor al mismo, la cual se percibe, se encuentra completamente relacionado al rediseño del proceso descrito.

## COMPARACIÓN DE INDICES PREVIO Y POST A LA MEJORA

### A. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

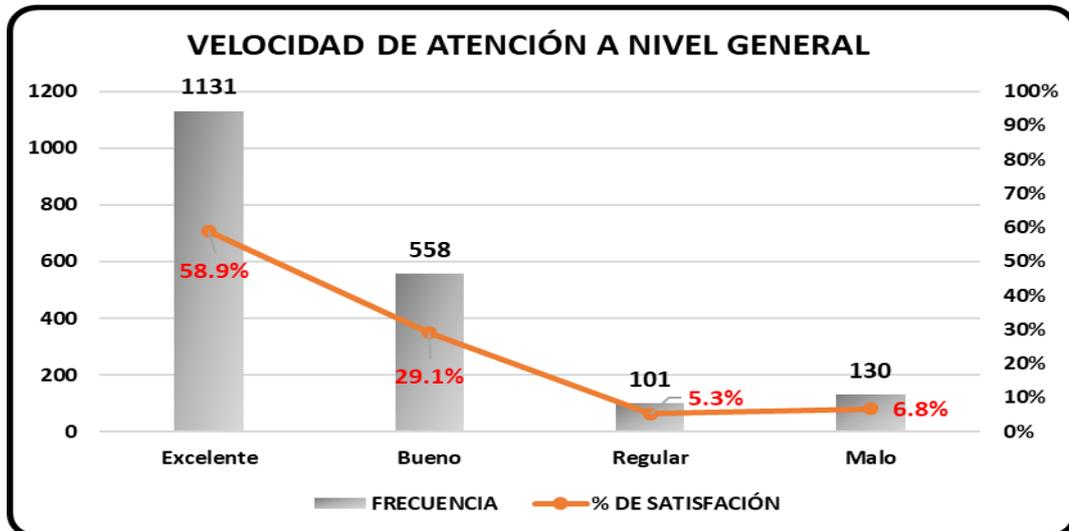
#### - VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL

GRAFICA 5.50 PREVIO-VELOCIDAD DE ATENCIÓN



**FUENTE:** Elaboración propia.

GRAFICA 5.51 POST-VELOCIDAD DE ATENCIÓN



**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** El nivel de satisfacción referente al nivel de atención emergió de Malo a Excelente, el cual refleja el impacto del rediseño.

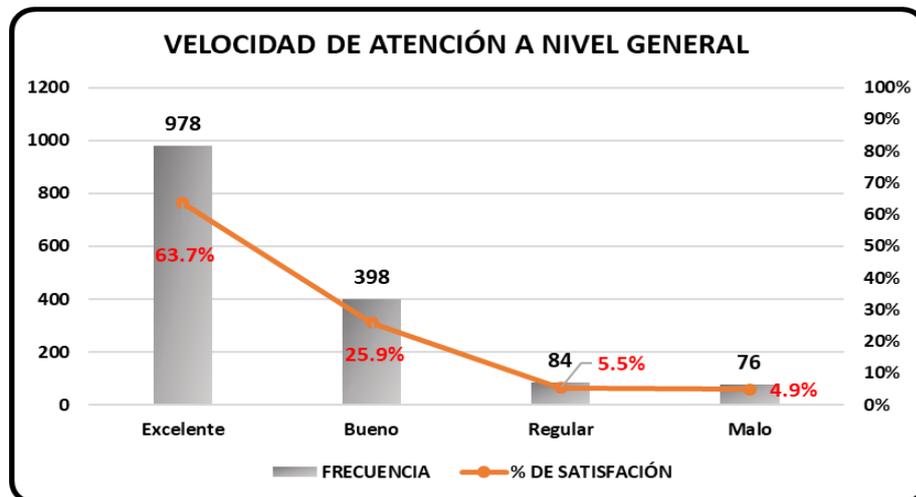
- EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA

GRAFICA 5.52 PREVIO-EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA



**FUENTE:** Elaboración propia.

GRAFICA 5.53 POST- EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA

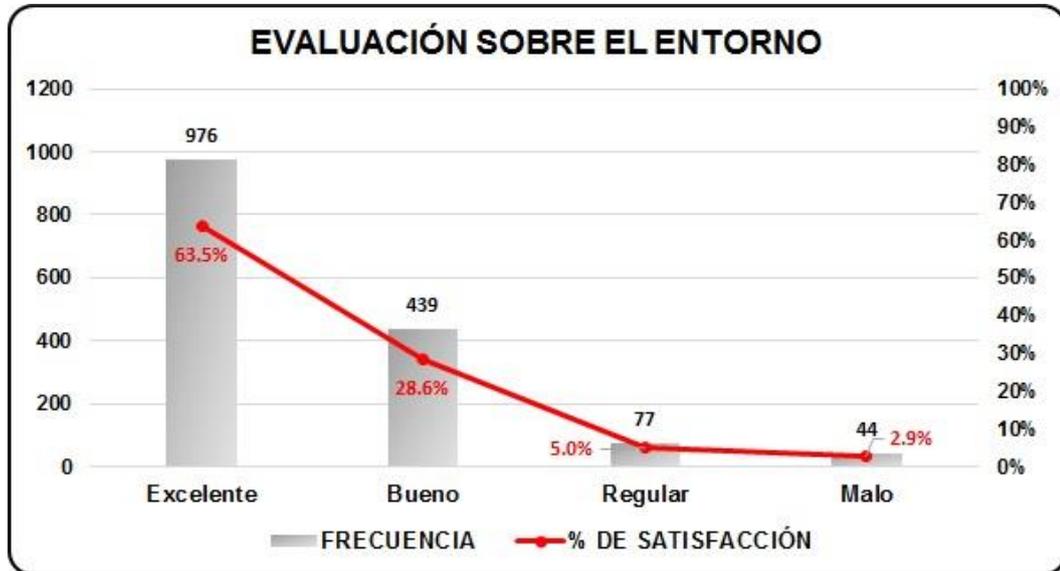


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** La evaluación del personal, representó una mejora sustancial en el nivel de satisfacción del cliente al contar con procesos claros y definidos con conocimiento de los colaboradores.

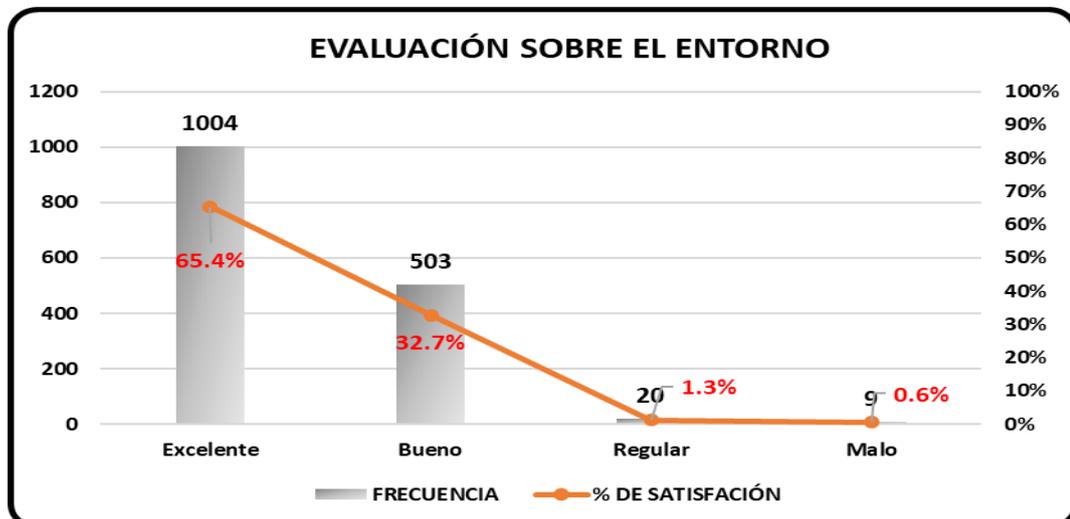
- EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO

GRAFICA 5.54 PRE- EVALUACIÓN DEL ENTORNO



**FUENTE:** Elaboración propia.

GRAFICA 5.55 POST - EVALUACIÓN DEL ENTORNO

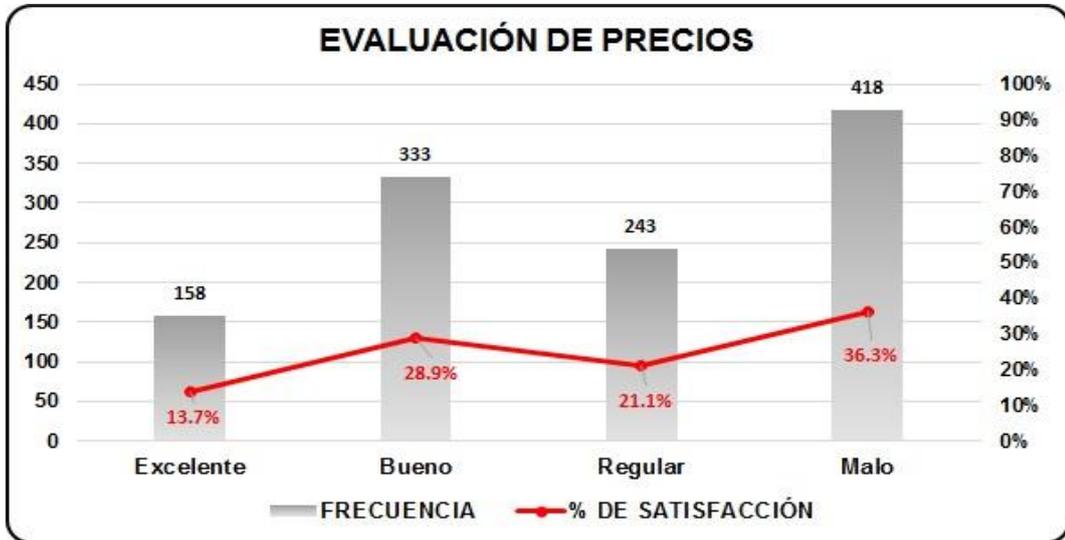


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** La evaluación del entorno se mantuvo en un nivel de excelencia, con una mejora trivial del 1.9 %.

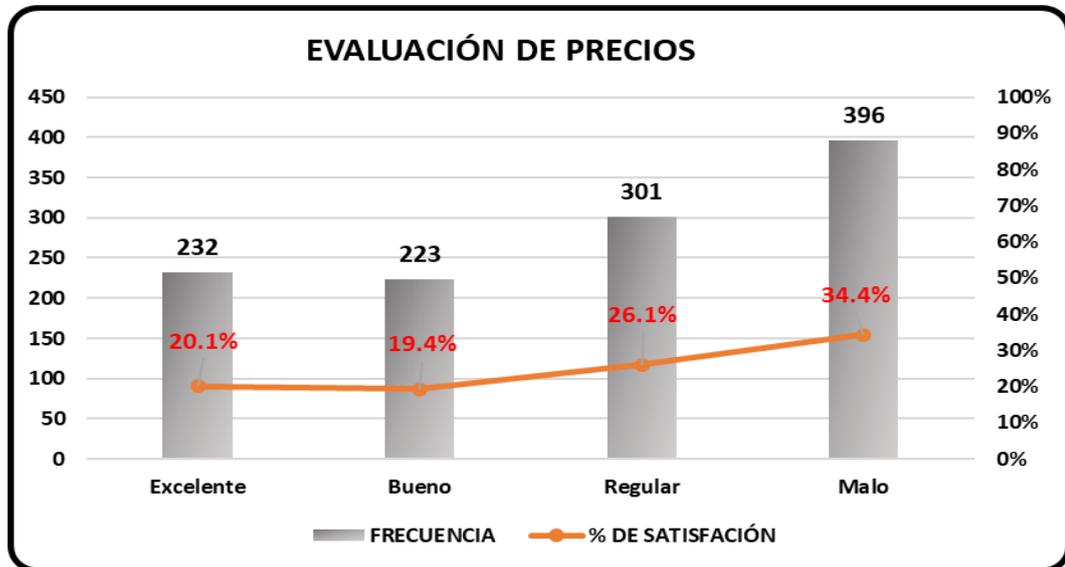
- EVALUACIÓN DE PRECIOS

GRAFICA 5.56 PRE- EVALUACIÓN DE PRECIOS



**FUENTE:** Elaboración propia.

GRAFICA 5.57 POST – EVALUACIÓN DE PRECIOS

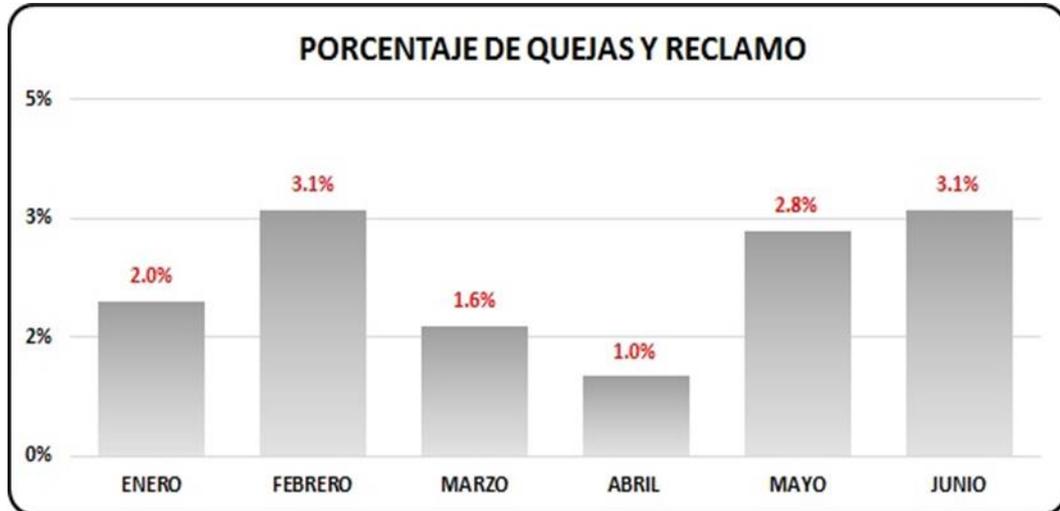


**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** La evaluación de precios obtuvo una mejora trivial de 1.9%, la cual toma en cuenta la consideración de los clientes, en términos de balance entre el servicio brindado y los egresos generados.

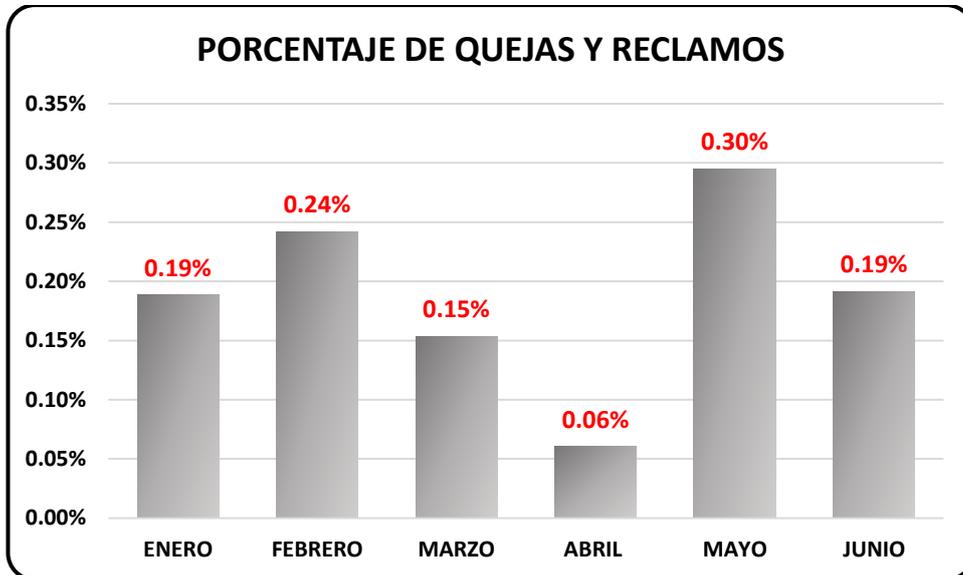
## QUEJAS Y RECLAMOS

GRAFICA 5.58 PRE- PORCENTAJE QUEJAS Y RECLAMOS



**FUENTE:** Elaboración propia.

GRAFICA 5.59 POST- PORCENTAJE QUEJAS Y RECLAMOS



**FUENTE:** Elaboración propia.

**Comentario:** El nivel de quejas y reclamos, no excedió en ninguno de los meses correspondientes al primer Semestre a la meta plasmada (**2%**), la cual es el reflejo más potente del impacto que el rediseño incidió en el proceso.

## **CAPÍTULO 6      DISCUSIÓN**

## 6.1. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

### PRUEBA DE NORMALIDAD

A los datos muestrales del indicador se le realizó la prueba de normalidad para luego determinar la prueba de hipótesis a usarse.

Ho: Los datos tienen una distribución normal

Ha: Los datos tienen una distribución no normal

#### Indicador: Calidad de atención

Se realizó la prueba de normalidad para los datos muestrales del indicador calidad de atención. La prueba de Kolmogorov-Smirnov con la modificación de Lilliefors es la más utilizada y se usa para muestras mayores de 50 casos. (Segnini, Fundamentos de Bioestadística)

**TABLA 6.1 PRUEBA DE NORMALIDAD PARA LA CALIDAD DE ATENCIÓN**

ruebas de normalidad

AÑOS	Kolmogorov -Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro -Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
2017	,190	382	,087	,511	382	,021
2018	,219	382	,000	,857	382	,000

a. Corrección de la significación

**FUENTE:** Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla N° 6.1 ambas pruebas de normalidad muestran la calidad de atención (sin rediseño de procesos) y la calidad (con rediseño de procesos) no se distribuye como una distribución Normal, porque el valor de Sig. es menor que el nivel de significancia 0.05, en consecuencia, se rechaza Ho y se concluye que la distribución es NO normal.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS

### HIPÓTESIS GENERAL

- El rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejora la calidad en la atención de los clientes de la Clínica Internacional, Lima-2017.

#### Indicadores:

$I_{a1}$ : Calidad en la atención de los clientes de la Clínica Internacional sin rediseño del proceso de atención.

$I_{d1}$ : Calidad en la atención de los clientes de la Clínica Internacional sin rediseño del proceso de atención.

### HIPÓTESIS GENERAL ALTERNA (H1):

- El rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejora la calidad en la atención de los clientes de la Clínica Internacional, Lima-2017.

$$H_A: I_{d1} > I_{a1}$$

### HIPÓTESIS GENERAL NULA (H0):

- El rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria no mejora la calidad en la atención de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017.

$$H_0: I_{d1} \leq I_{a1}$$

**TABLA 6.2 DETERMINACIÓN DE LA SIGNIFICANCIA PARA LA CALIDAD DE ATENCIÓN**

		Diferencias emparejadas					gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia			
					Inferior	Superior		
Par 1	VARIABLEPOST - VARIABLEPRE	7,88	3,44160	,17563	7,53489	8,22553	383	,000

**FUENTE:** Elaboración propia.

Decisión:

- El valor calculado se encuentra en la región crítica, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.
- Como Sig. Asintótica <0.05 entonces rechazamos la hipótesis nula

Se acepta la hipótesis alterna:

- El rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejorará la calidad en la atención de los clientes de la Clínica Internacional, Lima-2017.

**FIGURA 6.1 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

**Resumen de contrastes de hipótesis**

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las medianas de VARIABLEPOST son las mismas entre las categorías de VARIABLEPRE.	Prueba de la mediana para muestras independientes	,000	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05

**FUENTE:** Elaboración propia.

### HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

- El rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejora el nivel de satisfacción de los clientes de la Clínica Internacional, Lima – 2017.

#### Indicadores:

$I_{a1}$ : Nivel de satisfacción de los clientes de la Clínica Internacional sin rediseño del proceso de atención.

$I_{d1}$ : Nivel de satisfacción de los clientes de la Clínica Internacional con rediseño del proceso de atención.

### HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1 ALTERNA

- El rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejora el nivel de satisfacción de los clientes de la Clínica Internacional

$$H_A: I_{d1} > I_{a1}$$

### HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1 NULA

- El rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria no mejora el nivel de satisfacción de los clientes de la Clínica Internacional, Lima – 2017.

$$H_0: I_{d1} \leq I_{a1}$$

**TABLA 6.3 DETERMINACIÓN DE LA SIGNIFICANCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

		Diferencias emparejadas					gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia			
					Inferior	Superior		
Par 1	VARIABLEPOST - VARIABLEPRE	6,91	3,0124	,098	6,801	7,121	383	,001

**FUENTE:** Elaboración propia.

Decisión:

- El valor calculado se encuentra en la región crítica, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.
- Como Sig. Asintótica  $<0.05$  entonces rechazamos la hipótesis nula

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

- El rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejora el nivel de quejas y reclamos de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017.

### Indicadores:

$I_{a1}$ : Nivel de quejas y reclamos de los clientes de la Clínica Internacional sin rediseño del proceso de atención.

$I_{d1}$ : Nivel de quejas y reclamos de la Clínica Internacional sin rediseño del proceso de atención.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2 ALTERNA

- El rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria disminuye el nivel de quejas y reclamos de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017.

**Ha:  $I_{d1} < I_{a1}$**

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2 NULA

- El rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria no disminuye el nivel de quejas y reclamos de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017.

**Ho:  $I_{d1} > I_{a1}$**

**TABLA 6.4 DETERMINACIÓN DE LA SIGNIFICANCIA DEL NIVEL DE QUEJAS Y RECLAMOS**

		Diferencias emparejadas					gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia			
					Inferior	Superior		
Par 1	VARIABLEPOST - VARIABLEPRE	8,68	3,581	,1884	8,61	9,1211	383	,000

**FUENTE:** Elaboración propia.

Decisión:

- El valor calculado se encuentra en la región crítica, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.
- Como Sig. Asintótica  $<0.05$  entonces rechazamos la hipótesis nula
- Se acepta la hipótesis alterna.

## 6.2. CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS CON ESTUDIOS

### SIMILARES

El rediseño de proceso en farmacia ambulatoria permitió contrastar la importancia e influencia en las actividades a ejecutarse dentro de la Clínica Internacional, optimizando el tiempo de atención y generando un cierto nivel de valor agregado.

Es importante mencionar a su vez, que, basados en la descripción de nuestros antecedentes Nacionales, la empresa Carhuay (**Dedicada al proceso de carga fría hacia plataformas de aeronaves**), generó una mejora de 93 minutos con un promedio de 11.26 %, lo cual indica que dicho rediseño, representó una potente herramienta también en el servicio de calidad.

Si a antecedentes internacionales nos referimos, la empresa Reyes (**Venezuela, dedicada a operaciones de Hidrotalcon S.A**), determinó dentro de su rediseño, en un campo, mayormente de instalación, en atracción e inversión, una influencia sustancial en el resultado de sus servicios brindados.

Manifestado lo anteriormente, e independientemente de la forma en el campo de aplicación del rediseño, se evidencia que esta, representa un mecanismo clave, en términos de mejora y visualización de resultados propias de la operación, y que puede asimilar como soporte

diversos medios, bajo la premisa de encontrarse encaminados a la misión y visión que la organización requiere y/o solicite.

### **6.3. RESPONSABILIDAD ÉTICA**

La presente Tesis elaborada por Jorge Armando Martínez Fiestas identificado con DNI: 46638156 y Anthony Cristopher Modesto Lonzoy, identificado con DNI: 72410095 a efectos de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional del Callao, manifestamos que toda la documentación gestionada, refiere a una totalidad en veracidad y autenticidad.

De la misma forma, manifestamos que los datos e información suscitada en la presente tesis, presentan en su totalidad veracidad y autenticidad.

En tal efecto, asumimos la responsabilidad que corresponde frente a situaciones de falsedad, ocultamiento u omisión de documentos debidamente aportados.

**CAPÍTULO 7      CONCLUSIONES**

- Se evidencio mediante encuestas post prueba que el rediseño de procesos en la atención a la farmacia ambulatoria genero mejoras respecto a la calidad de atención que el cliente percibe. (TABLA 6.2 DETERMINACIÓN DE LA SIGNIFICANCIA PARA LA CALIDAD DE ATENCIÓN)
- Se evidencio mediante la reducción de tiempos, utilizando tanto AVA como ESIA, la mejora en la satisfacción del cliente, logrando disminuir el tiempo de atención actual de 6.52 min a 3.69 min. (TABLA 6.3 DETERMINACIÓN DE LA SIGNIFICANCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES)
- El nivel de quejas y reclamos mejoro notablemente contando con un valor porcentual máximo de 0.3% en el mes de mayo del año 2018, encontrándose por debajo de la meta anual, siendo este un 2%. (TABLA 6.4 DETERMINACIÓN DE LA SIGNIFICANCIA DEL NIVEL DE QUEJAS Y RECLAMOS)
- El indicador de velocidad en general reflejó una mejora sustancial, posterior al rediseño de proceso, contando con un mayor valor promedio de 58.9%, siendo ello excelente. (GRÁFICA 5.34 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN LA VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN).
- El indicador de frecuencia y porcentaje de satisfacción en la evaluación del personal, reflejó una mejora sustancial, posterior al rediseño de proceso, contando con un mayor valor promedio de 52.3% , siendo ello excelente .(GRÁFICA 5.39 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN EN LA EN LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL)

- El indicador de frecuencia y porcentaje de evaluación del entorno reflejó una mejora sustancial, posterior al rediseño de proceso, contando con un mayor valor promedio de 71.1%, siendo ello excelente. (GRÁFICA 5.44 FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN SOBRE EL ENTORNO DE CLÍNICA INTERNACIONAL)
- El AVA / ESIA representan potentes herramientas de mejora, reflejadas en el rediseño de proceso, la cual a su vez se evidencia mediante los resultados obtenidos en la presente investigación, cuyos antecedentes nacionales e internacionales, avalan lo descrito.

## **CAPÍTULO 8      RECOMENDACIONES**

- Implementar un rediseño de proceso, identificando previamente los principales problemas y criterios de priorización, en aquellos indicadores que evidencien disminución y/o no cumplimiento de metas mensuales estipuladas, tales como cuentas pendientes por cobrar y eventos no seguros en la atención al paciente.
- Mantener el nivel de satisfacción de los clientes, incidiendo en sistemas adicionales, tales como el adecuado comportamiento de los colaboradores en el proceso front y una adecuada gestión de conocimiento.
- Llevar a cabo un cronograma de auditorías en procesos, a fin de mantener los lineamientos, establecidos, posterior a la implementación de cualquier tipo de mejora suscitada.
- Direccionar, actividades que involucren una Gestión del Cambio, ya que ello es de suma importancia para afrontar y alinear a los colaboradores frente a cualquier tipo de mejoras, de tal forma que sean asumidas, durante y posterior a todo tipo de rediseño procedimental.

**CAPÍTULO 9      REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

1. Tesis: Trabajo de Tesis para optar por el Título de Ingeniero Industrial en la PUCP: “Diagnóstico y propuestas de mejoras para el rediseño de los procesos, redistribución del almacén central, y el cálculo de la proyección de la demanda en una empresa comercializadora retail de productos deportivos”. Autor: Pablo
  
2. Rubén Castillo Jave y Luis Eduardo Cerrón Gómez. Lima. Perú. Año 2015.  
Libro: “The Certified Quality Process Analyst handbook”. Autor: Chris Christensen, Kathleen M. Betz y Marilyn S. Stein. Second edition.
  
3. Artículo en Internet de: “Informe de sostenibilidad de Clínica Internacional”. Publicado en el año 2013.  
[http://www.clinicainternacional.com.pe/pdf/Informe\\_de\\_Sostenibilidad\\_2013.pdf](http://www.clinicainternacional.com.pe/pdf/Informe_de_Sostenibilidad_2013.pdf)
  
4. ALCALDE, Pablo. Calidad. 1a. ed. Madrid, Paraninfo S.A., 2008. 245 p.
  
5. BERNAL, Cesar. Metodología de la Investigación. 3a. ed. Colombia, Pearson Educación, 2010. 320 p.
  
6. CUATRECASAS, Lluís. Gestión integral de la calidad: Implementación, control y certificación. 1a. ed. Barcelona, Profit Editorial, 2010. 400 p.
  
7. GUTIÉRREZ PULIDO, H. Calidad y productividad”. 4a. ed. México: Edit. Mg.Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. C.V. 2014. 382 p.

8. GONZALES, Óscar y ARCIENAGAS, Jaime. Sistemas de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015. 1a. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2016. 334 p.
  
9. HERNANDEZ, Roberto; FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, María. Metodología de la Investigación. 6a. ed. México, Edit. Mg.Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. C.V. 2014. 600 p.
  
10. SANGUESA, Marta; MATEO, Ricardo e ILZARBE, Laura. Teoría y práctica de la calidad. 1a. ed. Madrid, Paraninfo S.A., 2008. 275 p.
  
11. TEJADA, Francisco y HERNÁNDEZ, Francisco. Atención básica al cliente: comunicación efectiva en la empresa. 1a. ed. Vigo, Ideaspropias Editorial, 2014. 154 p.

## **CAPÍTULO 10    ANEXOS**

**10.1. DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO Y EXPERTO**

**FIGURA 10.1 VALIDACIÓN DEL MG. ROMEL DARIO BAZAN ROBLES (HOJA 1)**



**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.2 VALIDACIÓN DEL MG. ROMEL DARIO BAZAN ROBLES (HOJA 2)**



**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor:  
**Mg. Romel Dario Bazan Robles**  
Presente

Asunto: **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestro saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo ex alumnos de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la UNAC; requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación conducente para optar el Título Profesional.

El título de nuestro proyecto de investigación es: **REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN EN LA FARMACIA AMBULATORIA PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL, LIMA - 2017** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia y conocimientos en temas educativos y/o investigación aplicada.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- El instrumento a validar.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Jorge Armando Martínez Fiestas  
D.N.I: 46638156

Anthony Cristopher Modesto Lonzo  
D.N.I: 72410095

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.3 VALIDACIÓN DEL MG. ROMEL DARIO BAZAN ROBLES (HOJA 3)**



### **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES**

#### **Variable Independiente:**

**REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN:** Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implementar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad y rapidez,...) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer -si es preciso- unas nuevas estrategias corporativas". (Alarcón, 1999, Pág. 237).

#### **Dimensiones de las variables:**

Dimensión 1

**AVA.**

(Ver matriz operacional)

Dimensión 2

**ESIA.**

(Ver matriz operacional)

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.4 VALIDACIÓN DEL MG. ROMEL DARIO BAZAN ROBLES (HOJA 4)**



**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

**Variable Independiente: REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	INDICES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Independiente: <b>REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN</b>	<p>"Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implementar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejores resultados en métricas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad y rapidez...), modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer el proceso una nueva estrategia corporativa". (Marrón, 1999, Pág. 237).</p>	<p>Se utilizó la metodología de rediseño, porque es un método eficiente y rentable que facilita identificar las actividades que no añaden valor (AVA) al proceso permitiendo en la Clínica Interdisciplinaria reducir los tiempos de espera (ESMA) y disminuir los costes.</p>	AVA	INDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)	$IVA = \frac{IVA}{TT} \times 100$	Razón
			ESMA	TIEMPO TOTAL	Tiempo total del proceso	Cantidad

**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.**

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.5 VALIDACIÓN DEL MG. ROMEL DARIO BAZAN ROBLES (HOJA 5)**



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	AVA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	ESIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: **Mg. Romel Darío Bazan Robles** DNI: 41091024

Especialidad del validador: **Ing. Industrial.**

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

04 de Noviembre del 2019

  
 Firma del Experto Informante.

**FIGURA 10.6 VALIDACIÓN DEL MG. ROMEL DARIO BAZAN ROBLES (HOJA 6)**



#### **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES**

##### **Variable Dependiente:**

**CALIDAD DE LA ATENCIÓN:** El concepto que se encerraba en la calificación tradicional de calidad ya no está representado únicamente por una buena atención, sino que apunta a satisfacer las expectativas que se suscitan en cada momento de contacto entre pacientes y familiares y nuestras instituciones. La satisfacción pues, se logrará mediante calidad técnica de la atención con eficiencia y rapidez, mínimo costo, trámites ágiles y simples, correcta emisión de documentos, un correcto trato personal en un ambiente adecuado". (Domínguez, 2006, Pág. 65).

##### **Dimensiones de las variables:**

Dimensión 1  
**SATISFACCIÓN AL CLIENTE.**  
(Ver matriz operacional)

Dimensión 2  
**QUEJAS Y RECLAMOS.**  
(Ver matriz operacional)

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.7 VALIDACIÓN DEL MG. ROMEL DARIO BAZAN ROBLES (HOJA 7)**



**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Variable Dependiente: CALIDAD DE LA ATENCIÓN.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	INDICES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Dependiente: CALIDAD DE LA ATENCIÓN	<p>El concepto que se encierra en la calificación tradicional de calidad ya no está representado únicamente por una buena atención, sino que apunta a satisfacer las expectativas que se suscitan en cada momento de contacto entre pacientes y familiares y nuestras instituciones. La satisfacción pues, se logra mediante calidad técnica de la atención con eficiencia y rapidez, menor costo, trámites ágiles y simples, correcta emisión de documentos, un correcto trato personal en un ambiente adecuado". (Dominguez, 2006, p.44, 45)</p>	<p>La investigación fundamentada en el estudio de la variable calidad en la atención a los clientes en la terminal ambulante de la Clínica Intermunicipal, está basada en medir la satisfacción del cliente y el nivel de quejas y reclamos en la atención.</p>	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (Niv. Satisf. Cl.)	$\text{Niv. Satisf. Cl.} = \frac{\text{Punt. alcanzado}}{\text{Punt. máximo}} \times 100$	Razón
			QUEJAS Y RECLAMOS	NIVEL DE QUEJAS Y RECLAMOS (Niv. QyR)	$\text{Niv. QyR} = \frac{\# \text{ de reclamos}}{\# \text{ total de clientes}} \times 100$	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.8 VALIDACIÓN DEL MG. ROMEL DARIO BAZAN ROBLES (HOJA 8)**



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE**

.....

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	✓		✓		✓		
2	QUEJAS Y RECLAMOS	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [ ✓ ]    **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: **Mg. Romel Darío Bazan Robles**    DNI: 41091024

Especialidad del validador: **Ing. Industrial.**

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

04 de Noviembre del 2019



\_\_\_\_\_  
Firma del Experto Informante.

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.9 VALIDACIÓN DEL ING. CARLOS JOEL GÓMEZ  
ALVARADO (HOJA 1)**

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE  
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.10 VALIDACIÓN DEL ING. CARLOS JOEL GÓMEZ ALVARADO (HOJA 2)**



**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor:  
**Ing. Carlos Joel Gómez Alvarado.**  
Presente

Asunto: **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestro saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo ex alumnos de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la UNAC; requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación conducente para optar el Título Profesional.

El título de nuestro proyecto de investigación es: **REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN EN LA FARMACIA AMBULATORIA PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL, LIMA - 2017** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia y conocimientos en temas educativos y/o investigación aplicada.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- El instrumento a validar.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Jorge Armando Martínez Fiestas  
D.N.I: 46638156

Anthony Christopher Modesto Lonzoy  
D.N.I: 72410095

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.11 VALIDACIÓN DEL ING. CARLOS JOEL GÓMEZ ALVARADO (HOJA 3)**



### **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES**

#### **Variable Independiente:**

**REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN:** Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implementar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad y rapidez,...) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer "si es preciso unas nuevas estrategias corporativas". (Alarcón, 1999, Pág. 237).

#### **Dimensiones de las variables:**

Dimensión 1

**AVA.**

(Ver matriz operacional)

Dimensión 2

**ESIA.**

(Ver matriz operacional)

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.12 VALIDACIÓN DEL ING. CARLOS JOEL GÓMEZ ALVARADO (HOJA 4)**



**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Variable Independiente: **REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	INDICES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Independiente: <b>REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN</b>	<p>"Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implementar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en métricas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad y rapidez...), modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer el proceso una nueva "estrategia corporativa" (Marrón, 1999, Pág. 237).</p>	<p>Se utilizó la metodología de rediseño, porque es un método eficiente y rentable que facilita identificar las actividades que no agregan valor (AVA) al proceso permitiendo en la Clínica Intermédica reducir los tiempos de espera (ESA) y disminuir los costos.</p>	AVA	INDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)	$IVA = \frac{IVA}{TT} \times 100$	Razón
			ESA	TIEMPO TOTAL	Tiempo total del proceso	Cantidad

FUENTE: **ELABORACIÓN PROPIA.**

**FUENTE:** Elaboración propia.



**FIGURA 10.13 VALIDACIÓN DEL ING. CARLOS JOEL GÓMEZ ALVARADO (HOJA 5)**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE**

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	AVA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	ESIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:  **Aplicable** [ ]  **Aplicable después de corregir** [ ]  **No aplicable** [ ]  
 Apellidos y nombres del juez validador: Ing. Carlos Joel Gómez Alvarado DNI: 25787567

Especialidad del validador: Ing. Industrial.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.  
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

04 de Noviembre del 2019  
  
 Firma del Experto Informante.

**FIGURA 10.14 VALIDACIÓN DEL ING. CARLOS JOEL GÓMEZ ALVARADO (HOJA 6)**



#### **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES**

##### **Variable Dependiente:**

**CALIDAD DE LA ATENCIÓN:** El concepto que se encerraba en la calificación tradicional de calidad ya no está representado únicamente por una buena atención, sino que apunta a satisfacer las expectativas que se suscitan en cada momento de contacto entre pacientes y familiares y nuestras instituciones. La satisfacción pues, se logrará mediante calidad técnica de la atención con eficiencia y rapidez, mínimo costo, trámites ágiles y simples, correcta emisión de documentos, un correcto trato personal en un ambiente adecuado". (Domínguez, 2006, Pág. 65).

##### **Dimensiones de las variables:**

Dimensión 1  
**SATISFACCIÓN AL CLIENTE.**  
(Ver matriz operacional)

Dimensión 2  
**QUEJAS Y RECLAMOS.**  
(Ver matriz operacional)

**FUENTE:** Elaboración propia.

FIGURA 10.15 VALIDACIÓN DEL ING. CARLOS JOEL GÓMEZ ALVARADO (HOJA7)



MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Dependiente: CALIDAD DE LA ATENCIÓN.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	INDICES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Dependiente: <b>CALIDAD DE LA ATENCIÓN</b>	"El concepto que se encierra en la calificación tradicional de calidad ya no está representado únicamente por una buena atención, sino que apunta a satisfacer las expectativas que se suscitan en cada momento de contacto entre pacientes y familiares y nuestras instituciones. La satisfacción pues, se logrará mediante calidad técnica de la atención con eficiencia y rapidez, menor costo, tiempos ágiles y simples, correcta emisión de documentación, un correcto trato personal en un ambiente adecuado". (Domínguez, 2006, p.64, 65)	La investigación fundamentada en el estudio de la variable calidad en la atención a los clientes en la Clínica Ambulatoria de la Clínica Intermunicipal, está basada en medir la satisfacción del cliente y el nivel de quejas y reclamos en la atención.	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (Niv. Satisf. Cl.)	$\text{Niv. Satisf. Cl.} = \frac{\text{Punt. Afirmativas}}{\text{Punt. Negativas}} \times 100$	Razón
			QUEJAS Y RECLAMOS	NIVEL DE QUEJAS Y RECLAMOS (Niv. QyR)	$\text{Niv. QyR} = \frac{\# \text{ de Reclamos}}{\# \text{ Total Atenciones}} \times 100$	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

FUENTE: Elaboración propia.



**FIGURA 10.16 VALIDACIÓN DEL ING. CARLOS JOEL GÓMEZ ALVARADO (HOJA 8)**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE**

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	QUEJAS Y RECLAMOS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable**  **Aplicable después de corregir**  **No aplicable**

Apellidos y nombres del juez validador: **Ing. Carlos Joel Gómez Alvarado** DNI: **25787567**

Especialidad del validador: **Ing. Industrial.**

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

04 de Noviembre del 2019

Firma del Experto Informante.

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.17 VALIDACIÓN DEL MG. JOSÉ FARFÁN GARCÍA  
(HOJA 1)**

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE  
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.18 VALIDACIÓN DEL MG. JOSÉ FARFÁN GARCÍA  
(HOJA 2)**



**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor:  
**Mg. José Farfán García**  
Presente

Asunto: **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestro saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo ex alumnos de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la UNAC; requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación conducente para optar el Título Profesional.

El título de nuestro proyecto de investigación es: **REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN EN LA FARMACIA AMBULATORIA PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL, LIMA - 2017** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia y conocimientos en temas educativos y/o investigación aplicada.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- El instrumento a validar.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Jorge Armando Martínez Fiestas  
D.N.I: 46638156

Anthony Cristopher Modesto Lonzoy  
D.N.I: 72410095

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.19 VALIDACIÓN DEL MG. JOSÉ FARFÁN GARCÍA  
(HOJA 3)**



### **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES**

#### **Variable Independiente:**

**REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN:** Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implementar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad y rapidez,...) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer -si es preciso- unas nuevas estrategias corporativas". (Alarcón, 1999, Pág. 237).

#### **Dimensiones de las variables:**

Dimensión 1

**AVA.**

(Ver matriz operacional)

Dimensión 2

**ESIA.**

(Ver matriz operacional)

**FUENTE:** Elaboración propia.



**FIGURA 10.20**  
**(HOJA 4)**

**VALIDACIÓN DEL MG. JOSÉ FARFÁN GARCÍA**

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Variable Independiente: **REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	INDICES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Independiente: <b>REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN</b>	<p>"Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al mejor servicio que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implementar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad y rapidez...), modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso usar nuevas estrategias corporativas". (Marxón, 1999, Pág. 237).</p>	<p>Se utilizó la metodología de rediseño, porque es un método eficiente y rentable que facilita identificar las actividades que no agregan valor (AVA) al proceso permitiendo en la Clínica Intencionado reducir los tiempos de espera (ESMA) y minimizar los costos.</p>	AVA	INDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)	$IVA = \frac{IVA}{TT} \times 100$	Razón
			ESMA	TIEMPO TOTAL	Tiempo total del proceso	Cantidad

FUENTE: **ELABORACIÓN PROPIA.**

**FUENTE:** Elaboración propia.



**FIGURA 10.22 VALIDACIÓN DEL MG. JOSÉ FARFÁN GARCÍA  
(HOJA 6)**



### **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES**

#### **Variable Dependiente:**

**CALIDAD DE LA ATENCIÓN:** El concepto que se encerraba en la calificación tradicional de calidad ya no está representado únicamente por una buena atención, sino que apunta a satisfacer las expectativas que se suscitan en cada momento de contacto entre pacientes y familiares y nuestras instituciones. La satisfacción pues, se logrará mediante calidad técnica de la atención con eficiencia y rapidez, mínimo costo, trámites ágiles y simples, correcta emisión de documentos, un correcto trato personal en un ambiente adecuado". (Domínguez, 2006, Pág. 65).

#### **Dimensiones de las variables:**

Dimensión 1  
**SATISFACCIÓN AL CLIENTE.**  
(Ver matriz operacional)

Dimensión 2  
**QUEJAS Y RECLAMOS.**  
(Ver matriz operacional)

**FUENTE:** Elaboración propia.

FIGURA 10.23 VALIDACIÓN DEL MG. JOSÉ FARFÁN GARCÍA (HOJA 7)



MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Dependiente: CALIDAD DE LA ATENCIÓN.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	INDICES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Dependiente: CALIDAD DE LA ATENCIÓN	<p>“El concepto que se encierra en la calificación tradicional de calidad ya no será representado únicamente por una buena atención, sino que apunta a satisfacer las expectativas que se suscitan en cada momento de contacto entre pacientes y familiares y nuestras instituciones. La satisfacción pues, se logrará mediante calidad técnica de la atención con eficacia y rapidez, mínimo costo, trámites ágiles y simples, correcta emisión de documentos, un correcto trato personal en un ambiente adecuado”. (Domínguez, 2004, p.64, 65)</p>	<p>La investigación fundamentada en el estudio de la variable calidad en la atención a los clientes en la Clínica ambulatoria de la Clínica Internacional, está basada en medir la satisfacción del cliente y el nivel de quejas y reclamos en la atención.</p>	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (Niv. Satisf. Cl.)	$\text{Niv. Satisf. Cl.} = \frac{\text{Punt. Afirmativas}}{\text{Punt. Negativas}} \times 100$	Razón
			QUEJAS Y RECLAMOS	NIVEL DE QUEJAS Y RECLAMOS (Niv. Q/R)	$\text{Niv. Q/R} = \frac{\# \text{ de Reclamos}}{\# \text{ Total Atendidos}} \times 100$	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

FUENTE: Elaboración propia.

FIGURA 10.24 VALIDACIÓN DEL MG. JOSÉ FARFÁN GARCÍA (HOJA 8)



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	✓		✓		✓		
2	QUEJAS Y RECLAMOS	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. José Farfán García    DNI: 07365739

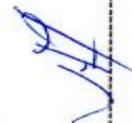
Especialidad del validador: Ing. Industrial.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

04 de Noviembre del 2019

\_\_\_\_\_



Firma del Experto Informante.

## 10.2. ENCUESTAS LLENADAS POR LA MUESTRA ANTES DE LA SITUACIÓN MEJORADA

### FIGURA 10.25 VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL

Encuestados	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL																			
	El tiempo en la				El tiempo de espera para la				El tiempo de espera para la entrega de sus pedidos es:				El tiempo de espera para los resultados es:				El tiempo de espera para la atención en los distintos			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
1	1				1				1				1				1			
2	1				1				1				1				1			
3	1				1				1				1				1			
4	1				1				1				1				1			
5	1				1				1				1				1			
6	1				1				1				1				1			
7	1				1				1				1				1			
8	1				1				1				1				1			
9	1				1				1				1				1			
10	1				1				1				1				1			
11	1				1				1				1				1			
12	1				1				1				1				1			
13	1				1				1				1				1			
14	1				1				1				1				1			
15	1				1				1				1				1			
16	1				1				1				1				1			
17	1				1				1				1				1			
18	1				1					1			1				1			
19	1				1					1			1				1			
20	1				1					1			1				1			
21	1				1					1			1				1			
22	1				1					1			1				1			
23	1				1					1			1				1			
24	1				1					1			1				1			
25	1				1					1			1				1			
26	1				1					1			1				1			
27	1				1					1			1				1			
28	1				1					1			1				1			
29	1				1					1			1				1			
30	1					1				1			1				1			
31	1					1				1			1				1			
32	1					1				1			1				1			
33	1					1				1			1				1			
34	1					1				1			1				1			
35	1					1				1			1				1			
36	1					1				1			1				1			
37	1					1				1			1				1			
38	1					1				1			1				1			
39	1					1				1			1				1			
40	1					1				1			1				1			
41	1					1				1			1				1			
42	1					1				1			1				1			
43	1					1				1			1				1			
44	1					1				1			1				1			
45	1					1				1			1				1			
46	1					1				1			1				1			
47		1				1				1			1				1			
48		1				1				1			1				1			
49		1				1				1			1				1			
50		1				1				1			1				1			
51		1				1				1			1				1			
52		1				1				1			1					1		
53		1				1				1			1					1		
54		1				1				1			1					1		
55		1				1				1			1					1		
56		1				1				1			1					1		
57		1				1				1			1					1		
58		1				1				1				1				1		
59		1				1				1				1				1		
60		1				1				1				1				1		

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.26 VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL**

Encuestados	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL																			
	El tiempo en la				El tiempo de espera para la				El tiempo de espera para la entrega de sus pedidos es:				El tiempo de espera para los resultados es:				El tiempo de espera para la atención en los distintos			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
61		1				1				1				1				1		
62		1				1				1				1				1		
63		1				1				1				1				1		
64		1				1				1				1				1		
65		1				1				1				1				1		
66		1				1				1				1				1		
67		1				1				1				1				1		
68		1				1				1				1				1		
69		1				1				1				1				1		
70		1				1				1				1				1		
71		1				1				1				1				1		
72		1				1				1				1				1		
73		1				1				1				1				1		
74		1				1				1				1				1		
75		1				1				1				1				1		
76		1				1				1				1				1		
77		1				1				1				1				1		
78		1				1				1				1				1		
79		1				1				1				1				1		
80		1				1				1				1				1		
81		1				1				1				1				1		
82		1				1				1				1				1		
83		1				1				1				1				1		
84		1				1				1				1				1		
85		1				1				1				1				1		
86		1				1				1				1				1		
87		1				1				1				1				1		
88		1				1				1				1				1		
89		1				1				1				1				1		
90			1			1				1				1				1		
91			1				1			1				1				1		
92			1				1			1				1				1		
93			1				1			1				1				1		
94			1				1			1				1				1		
95			1				1			1				1				1		
96			1				1			1				1				1		
97			1				1			1				1				1		
98			1				1			1				1				1		
99			1				1			1				1				1		
100			1				1			1				1				1		
101			1				1			1				1				1		
102			1				1			1				1				1		
103			1				1			1				1				1		
104			1				1			1				1				1		
105			1				1			1				1				1		
106			1				1			1				1				1		
107			1				1			1				1				1		
108			1				1			1				1				1		
109			1				1			1				1				1		
110			1				1			1				1				1		
111			1				1			1				1				1		
112			1				1			1				1				1		
113			1				1			1				1				1		
114			1				1			1				1				1		
115			1				1			1				1				1		
116			1				1			1				1				1		
117			1				1			1				1				1		
118			1				1			1				1				1		
119			1				1				1				1			1		
120			1				1				1				1			1		

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.27 VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL**

Encuestados	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL																			
	El tiempo en la				El tiempo de espera para la				El tiempo de espera para la entrega de sus pedidos es:				El tiempo de espera para los resultados es:				El tiempo de espera para la atención en los distintos			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
121			1				1				1				1				1	
122			1				1				1				1				1	
123			1				1				1				1				1	
124			1				1				1				1				1	
125			1				1				1				1				1	
126			1				1				1				1				1	
127			1				1				1				1				1	
128			1				1				1				1				1	
129			1				1				1				1				1	
130			1				1				1				1				1	
131			1				1				1				1				1	
132			1				1				1				1				1	
133			1				1				1				1				1	
134			1				1				1				1				1	
135			1				1				1				1				1	
136			1				1				1				1				1	
137			1				1				1				1				1	
138			1				1				1				1				1	
139			1				1				1				1				1	
140			1				1				1				1				1	
141			1				1				1				1				1	
142			1				1				1				1				1	
143			1				1				1				1				1	
144			1				1				1				1				1	
145			1				1				1				1				1	
146			1				1				1				1				1	
147			1				1				1				1				1	
148			1				1				1				1				1	
149			1				1				1				1				1	
150			1				1				1				1				1	
151			1				1				1				1				1	
152			1				1				1				1				1	
153			1				1				1				1				1	
154			1				1				1				1				1	
155			1				1				1				1				1	
156			1				1				1				1				1	
157			1				1				1				1				1	
158			1				1				1				1				1	
159			1				1				1				1				1	
160			1				1				1				1				1	
161			1				1				1				1				1	
162			1				1				1				1				1	
163			1				1				1				1				1	
164			1				1				1				1				1	
165			1				1				1				1				1	
166			1				1				1				1				1	
167			1				1				1				1				1	
168			1				1				1				1				1	
169			1				1				1				1				1	
170			1				1				1				1				1	
171			1				1				1				1				1	
172			1				1				1				1				1	
173			1				1				1				1				1	
174			1				1				1				1				1	
175			1				1				1				1				1	
176			1				1				1				1				1	
177			1				1				1				1				1	
178			1				1				1				1				1	
179			1				1				1				1				1	
180			1				1				1				1				1	

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.28 VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL**

Encuestados	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL																			
	El tiempo en la				El tiempo de espera para la				El tiempo de espera para la entrega de sus pedidos es:				El tiempo de espera para los resultados es:				El tiempo de espera para la atención en los distintos			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
181			1				1				1				1				1	
182			1				1				1				1				1	
183			1				1				1				1				1	
184			1				1				1				1				1	
185			1				1				1				1				1	
186			1				1				1				1				1	
187			1				1				1				1				1	
188			1				1				1				1				1	
189			1				1				1				1				1	
190			1				1				1				1				1	
191			1				1				1				1				1	
192			1				1				1				1				1	
193			1				1				1				1				1	
194			1				1				1				1				1	
195			1				1				1				1				1	
196			1				1				1				1				1	
197			1				1				1				1				1	
198			1				1				1				1				1	
199			1				1				1				1				1	
200			1				1				1				1				1	
201			1				1				1				1				1	
202			1				1				1				1				1	
203			1				1				1				1				1	
204			1				1				1				1				1	
205			1				1				1				1				1	
206			1				1				1				1				1	
207			1				1				1				1				1	
208			1				1				1				1				1	
209			1				1				1				1				1	
210			1				1				1				1				1	
211			1				1				1				1				1	
212				1			1				1				1				1	
213				1			1				1				1				1	
214				1			1				1				1				1	
215				1			1				1				1				1	
216				1			1				1				1				1	
217				1			1				1				1				1	
218				1			1				1				1				1	
219				1			1				1				1				1	
220				1			1				1				1				1	
221				1			1				1				1				1	
222				1			1				1				1				1	
223				1			1				1				1				1	
224				1			1				1				1				1	
225				1			1				1				1				1	
226				1			1				1				1				1	
227				1			1				1				1				1	
228				1			1				1				1				1	
229				1			1				1				1				1	
230				1			1				1				1				1	
231				1			1				1				1				1	
232				1			1				1				1				1	
233				1			1				1				1				1	
234				1			1				1				1				1	
235				1			1				1				1				1	
236				1			1				1				1				1	
237				1			1				1				1				1	
238				1			1				1				1				1	
239				1			1				1				1				1	
240				1			1				1				1				1	

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.29 VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL**

Encuestados	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL																			
	El tiempo en la				El tiempo de espera para la				El tiempo de espera para la entrega de sus pedidos es:				El tiempo de espera para los resultados es:				El tiempo de espera para la atención en los distintos			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
241			1			1				1				1				1		
242			1			1				1				1				1		
243			1			1				1				1				1		
244			1			1				1				1				1		
245			1			1				1				1				1		
246			1				1			1				1				1		
247			1				1			1				1				1		
248			1				1			1				1				1		
249			1				1			1				1				1		
250			1				1			1				1				1		
251			1				1			1				1				1		
252			1				1			1				1				1		
253			1				1			1				1				1		
254			1				1			1				1				1		
255			1				1			1				1				1		
256			1				1			1				1				1		
257			1				1			1				1				1		
258			1				1			1				1				1		
259			1				1			1				1				1		
260			1				1			1				1				1		
261			1				1			1				1				1		
262			1				1			1					1			1		
263			1				1			1					1			1		
264			1				1			1					1			1		
265			1				1			1					1			1		
266			1				1			1					1			1		
267			1				1			1					1				1	
268			1				1			1					1				1	
269			1				1			1					1				1	
270			1				1			1					1				1	
271			1				1			1					1				1	
272			1				1			1					1				1	
273			1				1			1					1				1	
274			1				1				1				1				1	
275			1				1				1				1				1	
276			1				1				1				1				1	
277			1				1				1				1				1	
278			1				1				1				1				1	
279			1				1				1				1				1	
280			1				1				1				1				1	
281			1				1				1				1				1	
282			1				1				1				1				1	
283			1				1				1				1				1	
284			1				1				1				1				1	
285			1				1				1				1				1	
286			1				1				1				1				1	
287			1				1				1				1				1	
288			1				1				1				1				1	
289			1				1				1				1				1	
290			1				1				1				1				1	
291			1				1				1				1				1	
292			1				1				1				1				1	
293			1				1				1				1				1	
294			1				1				1				1				1	
295			1				1				1				1				1	
296			1				1				1				1				1	
297			1				1				1				1				1	
298			1				1				1				1				1	
299			1				1				1				1				1	
300			1				1				1				1				1	

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.30 VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL**

Encuestados	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL																			
	El tiempo en la				El tiempo de espera para la				El tiempo de espera para la entrega de sus pedidos es:				El tiempo de espera para los resultados es:				El tiempo de espera para la atención en los distintos			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
301				1				1				1				1				1
302				1				1				1				1				1
303				1				1				1				1				1
304				1				1				1				1				1
305				1				1				1				1				1
306				1				1				1				1				1
307				1				1				1				1				1
308				1				1				1				1				1
309				1				1				1				1				1
310				1				1				1				1				1
311				1				1				1				1				1
312				1				1				1				1				1
313				1				1				1				1				1
314				1				1				1				1				1
315				1				1				1				1				1
316				1				1				1				1				1
317				1				1				1				1				1
318				1				1				1				1				1
319				1				1				1				1				1
320				1				1				1				1				1
321				1				1				1				1				1
322				1				1				1				1				1
323				1				1				1				1				1
324				1				1				1				1				1
325				1				1				1				1				1
326				1				1				1				1				1
327				1				1				1				1				1
328				1				1				1				1				1
329				1				1				1				1				1
330				1				1				1				1				1
331				1				1				1				1				1
332				1				1				1				1				1
333				1				1				1				1				1
334				1				1				1				1				1
335				1				1				1				1				1
336				1				1				1				1				1
337				1				1				1				1				1
338				1				1				1				1				1
339				1				1				1				1				1
340				1				1				1				1				1
341				1				1				1				1				1
342				1				1				1				1				1
343				1				1				1				1				1
344				1				1				1				1				1
345				1				1				1				1				1
346				1				1				1				1				1
347				1				1				1				1				1
348				1				1				1				1				1
349				1				1				1				1				1
350				1				1				1				1				1
351				1				1				1				1				1
352				1				1				1				1				1
353				1				1				1				1				1
354				1				1				1				1				1
355				1				1				1				1				1
356				1				1				1				1				1
357				1				1				1				1				1
358				1				1				1				1				1
359				1				1				1				1				1
360				1				1				1				1				1

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.31 VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL**

Encuestados	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL																			
	El tiempo en la				El tiempo de espera para la				El tiempo de espera para la entrega de sus pedidos es:				El tiempo de espera para los resultados es:				El tiempo de espera para la atención en los distintos			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
361				1				1				1				1				1
362				1				1				1				1				1
363				1				1				1				1				1
364				1				1				1				1				1
365				1				1				1				1				1
366				1				1				1				1				1
367				1				1				1				1				1
368				1				1				1				1				1
369				1				1				1				1				1
370				1				1				1				1				1
371				1				1				1				1				1
372				1				1				1				1				1
373				1				1				1				1				1
374				1				1				1				1				1
375				1				1				1				1				1
376				1				1				1				1				1
377				1				1				1				1				1
378				1				1				1				1				1
379				1				1				1				1				1
380				1				1				1				1				1
381				1				1				1				1				1
382				1				1				1				1				1
383				1				1				1				1				1
384				1				1				1				1				1
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>43</b>	<b>122</b>	<b>173</b>	<b>29</b>	<b>61</b>	<b>155</b>	<b>139</b>	<b>17</b>	<b>101</b>	<b>155</b>	<b>111</b>	<b>57</b>	<b>73</b>	<b>131</b>	<b>123</b>	<b>51</b>	<b>70</b>	<b>145</b>	<b>118</b>

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.32 EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA**

Encuestados	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA															
	¿Cómo consideras la atención de los				Según la escala, ¿Los empleados en qué grado				¿En qué grado los empleados le genero confianza?				¿Qué tan preciso fueron los empleados cuando los			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
1	1				1				1				1			
2	1				1				1				1			
3	1				1				1				1			
4	1				1				1				1			
5	1				1				1				1			
6	1				1				1				1			
7	1				1				1				1			
8	1				1				1				1			
9	1				1				1				1			
10	1				1				1				1			
11	1				1				1				1			
12	1				1				1				1			
13	1				1				1				1			
14	1				1				1				1			
15	1				1				1				1			
16	1				1				1				1			
17	1				1				1				1			
18	1				1				1				1			
19	1				1				1				1			
20	1				1				1				1			
21	1				1				1				1			
22	1				1				1				1			
23	1				1				1				1			
24	1				1				1				1			
25	1				1				1				1			
26	1				1				1				1			
27	1				1				1				1			
28	1				1				1				1			
29	1				1				1				1			
30	1				1				1				1			
31	1				1				1				1			
32	1				1				1				1			
33	1				1				1				1			
34	1				1				1				1			
35	1				1				1				1			
36	1				1				1				1			
37	1				1				1				1			
38	1				1				1				1			
39	1				1				1				1			
40	1				1				1				1			
41	1				1				1				1			
42	1				1				1				1			
43	1				1				1				1			
44	1				1				1				1			
45	1				1				1				1			
46	1				1				1				1			
47	1				1				1				1			
48	1				1				1				1			
49	1				1				1				1			
50	1				1				1				1			
51	1				1				1				1			
52	1				1				1				1			
53	1				1				1				1			
54	1				1				1				1			
55	1				1				1				1			
56	1				1				1				1			
57	1				1				1				1			
58	1				1				1				1			
59	1				1				1				1			
60	1				1				1				1			

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.33 EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA**

Encuestados	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA															
	¿Cómo consideras la atención de los				Según la escala, ¿Los empleados en qué grado				¿En qué grado los empleados le genero confianza?				¿Qué tan preciso fueron los empleados cuando los			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
61	1				1				1				1			
62	1				1				1				1			
63	1				1				1				1			
64	1				1				1				1			
65	1				1				1				1			
66	1				1				1				1			
67	1				1				1				1			
68	1				1				1				1			
69	1				1				1				1			
70	1				1				1				1			
71	1				1				1				1			
72	1				1				1				1			
73	1				1				1				1			
74	1				1				1				1			
75	1				1				1				1			
76	1				1				1				1			
77	1				1				1				1			
78	1				1				1				1			
79	1				1				1				1			
80	1				1				1				1			
81	1				1				1				1			
82	1				1				1				1			
83	1				1				1				1			
84	1				1				1				1			
85	1				1				1				1			
86	1				1				1				1			
87	1				1				1				1			
88	1				1				1				1			
89	1				1				1				1			
90	1				1				1				1			
91	1				1				1				1			
92	1				1				1				1			
93	1				1				1				1			
94	1				1				1				1			
95	1				1				1				1			
96	1				1				1				1			
97	1				1				1				1			
98	1				1				1				1			
99	1				1				1				1			
100	1				1				1				1			
101	1				1				1				1			
102	1				1				1				1			
103	1				1				1				1			
104	1				1				1				1			
105	1				1				1				1			
106	1				1				1				1			
107	1				1				1				1			
108	1				1				1				1			
109	1				1				1				1			
110	1				1				1				1			
111	1				1				1				1			
112	1				1				1				1			
113	1				1				1				1			
114	1				1				1				1			
115	1				1				1				1			
116	1				1				1				1			
117	1				1				1				1			
118	1				1				1				1			
119	1				1				1				1			
120	1				1				1				1			

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.34 EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA**

Encuestados	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA															
	¿Cómo consideras la atención de los				Según la escala, ¿Los empleados en qué grado				¿En qué grado los empleados le genero confianza?				¿Qué tan preciso fueron los empleados cuando los			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
121	1				1				1				1			
122	1				1				1				1			
123	1				1				1				1			
124	1				1				1				1			
125	1				1				1				1			
126	1				1				1				1			
127	1				1				1				1			
128	1				1				1				1			
129	1				1				1				1			
130	1				1				1				1			
131	1				1				1				1			
132	1				1				1				1			
133	1				1				1				1			
134	1				1				1				1			
135	1				1				1				1			
136	1				1				1				1			
137	1				1				1				1			
138	1				1				1				1			
139	1				1				1				1			
140	1				1				1				1			
141	1				1				1				1			
142	1				1				1				1			
143	1				1				1				1			
144	1				1				1				1			
145	1				1				1				1			
146	1				1				1				1			
147	1				1				1				1			
148	1				1				1				1			
149	1				1				1				1			
150	1				1				1				1			
151	1				1				1				1			
152	1				1				1				1			
153	1				1				1				1			
154	1				1				1				1			
155	1				1				1				1			
156	1				1				1				1			
157	1				1				1				1			
158	1				1				1				1			
159	1				1				1				1			
160	1				1				1				1			
161	1				1				1				1			
162	1				1				1				1			
163	1				1				1				1			
164	1				1				1				1			
165	1				1				1				1			
166	1				1				1				1			
167	1				1				1				1			
168	1				1				1				1			
169	1				1				1				1			
170	1				1				1				1			
171	1				1				1				1			
172	1				1				1				1			
173	1				1				1				1			
174	1				1				1				1			
175	1				1				1				1			
176	1				1				1				1			
177	1				1				1				1			
178	1				1				1				1			
179	1								1				1			
180	1								1				1			

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.35 EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA**

Encuestados	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA															
	¿Cómo consideras la atención de los				Según la escala, ¿Los empleados en qué grado				¿En qué grado los empleados le genero confianza?				¿Qué tan preciso fueron los empleados cuando los			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
181	1					1			1				1			
182	1					1			1				1			
183	1					1			1				1			
184	1					1			1				1			
185	1					1			1				1			
186	1					1			1				1			
187	1					1			1				1			
188	1					1			1				1			
189	1					1			1				1			
190	1					1			1				1			
191	1					1			1				1			
192	1					1			1				1			
193	1					1			1				1			
194	1					1			1				1			
195	1					1			1				1			
196	1					1			1				1			
197	1					1			1				1			
198	1					1			1				1			
199	1					1			1				1			
200	1					1			1				1			
201	1					1			1				1			
202	1					1			1				1			
203	1					1				1			1			
204	1					1				1			1			
205	1					1				1			1			
206	1					1				1			1			
207	1					1				1			1			
208	1					1				1			1			
209	1					1				1			1			
210	1					1				1			1			
211	1					1				1			1			
212	1					1				1			1			
213	1					1				1			1			
214	1					1				1			1			
215	1					1				1			1			
216	1					1				1			1			
217	1					1				1			1			
218	1					1				1				1		
219	1					1				1				1		
220	1					1				1				1		
221	1					1				1				1		
222		1				1				1				1		
223		1				1				1				1		
224		1				1				1				1		
225		1				1				1				1		
226		1				1				1				1		
227		1				1				1				1		
228		1				1				1				1		
229		1				1				1				1		
230		1				1				1				1		
231		1				1				1				1		
232		1				1				1				1		
233		1				1				1				1		
234		1				1				1				1		
235		1				1				1				1		
236		1				1				1				1		
237		1				1				1				1		
238		1				1				1				1		
239		1				1				1				1		
240		1				1				1				1		

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.36 EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA**

Encuestados	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA															
	¿Cómo consideras la atención de los				Según la escala, ¿Los empleados en qué grado				¿En qué grado los empleados le genero confianza?				¿Qué tan preciso fueron los empleados cuando los			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
241		1				1				1				1		
242		1				1				1				1		
243		1				1				1				1		
244		1				1				1				1		
245		1				1				1				1		
246		1				1				1				1		
247		1				1				1				1		
248		1				1				1				1		
249		1				1				1				1		
250		1				1				1				1		
251		1				1				1				1		
252		1				1				1				1		
253		1				1				1				1		
254		1				1				1				1		
255		1				1				1				1		
256		1				1				1				1		
257		1				1				1				1		
258		1				1				1				1		
259		1				1				1				1		
260		1				1				1				1		
261		1				1				1				1		
262		1				1				1				1		
263		1				1				1				1		
264		1				1				1				1		
265		1				1				1				1		
266		1				1				1				1		
267		1				1				1				1		
268		1				1				1				1		
269		1				1				1				1		
270		1				1				1				1		
271		1				1				1				1		
272		1				1				1				1		
273		1				1				1				1		
274		1				1				1				1		
275		1				1				1				1		
276		1				1				1				1		
277		1				1				1				1		
278		1				1				1				1		
279		1				1				1				1		
280		1				1				1				1		
281		1				1				1				1		
282		1				1				1				1		
283		1				1				1				1		
284		1				1				1				1		
285		1				1				1				1		
286		1				1				1				1		
287		1				1				1				1		
288		1				1				1				1		
289		1				1				1				1		
290		1				1				1				1		
291		1				1				1				1		
292		1				1				1				1		
293		1				1				1				1		
294		1				1				1				1		
295		1				1				1				1		
296		1				1				1				1		
297		1				1				1				1		
298		1				1				1				1		
299		1				1				1				1		
300		1				1				1				1		

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.37 EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA**

Encuestados	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA															
	¿Cómo consideras la atención de los				Según la escala, ¿Los empleados en qué grado				¿En qué grado los empleados le genero confianza?				¿Qué tan preciso fueron los empleados cuando los			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
301		1				1				1				1		
302		1				1				1				1		
303		1				1				1				1		
304		1				1				1				1		
305		1				1				1					1	
306		1				1				1					1	
307		1					1			1					1	
308		1					1			1					1	
309		1					1			1					1	
310		1					1			1					1	
311		1					1			1					1	
312		1					1			1					1	
313		1					1			1					1	
314		1					1			1					1	
315		1					1			1					1	
316		1					1			1					1	
317		1					1			1					1	
318		1					1			1					1	
319		1					1			1					1	
320		1					1			1					1	
321		1					1			1					1	
322		1					1			1					1	
323		1					1			1					1	
324		1					1			1					1	
325		1					1			1					1	
326		1					1			1					1	
327		1					1			1					1	
328		1					1			1					1	
329		1					1			1					1	
330		1					1			1					1	
331		1					1			1					1	
332		1					1			1					1	
333		1					1			1					1	
334		1					1			1					1	
335		1					1			1					1	
336		1					1			1					1	
337		1					1			1					1	
338		1					1			1						1
339		1					1			1						1
340		1					1			1						1
341		1					1			1						1
342		1					1			1						1
343		1					1			1						1
344		1					1			1						1
345		1					1			1						1
346		1					1			1						1
347		1					1			1						1
348		1					1			1						1
349		1					1			1						1
350		1					1			1						1
351		1					1			1						1
352		1					1			1						1
353		1					1			1						1
354		1					1			1						1
355		1					1			1						1
356		1					1			1						1
357		1					1			1						1
358		1						1		1						1
359		1						1		1						1
360		1						1		1						1

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.38 EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA**

Encuestados	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA															
	¿Cómo consideras la atención de los				Según la escala, ¿Los empleados en qué grado				¿En qué grado los empleados le genero confianza?				¿Qué tan preciso fueron los empleados cuando los			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
361		1						1		1						1
362		1						1		1						1
363		1						1		1						1
364			1					1		1						1
365			1					1		1						1
366			1					1		1						1
367			1					1		1						1
368			1					1		1						1
369			1					1			1					1
370			1					1			1					1
371			1					1			1					1
372			1					1			1					1
373			1					1			1					1
374			1					1			1					1
375			1					1			1					1
376			1					1			1					1
377			1					1			1					1
378			1					1			1					1
379				1				1			1					1
380				1				1				1				1
381				1				1				1				1
382				1				1				1				1
383				1				1				1				1
384				1				1				1				1
<b>TOTAL</b>	<b>221</b>	<b>142</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>178</b>	<b>128</b>	<b>51</b>	<b>27</b>	<b>202</b>	<b>166</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>217</b>	<b>87</b>	<b>33</b>	<b>47</b>

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.39 EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO**

Encuestados	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO															
	¿Cómo consideras la clínica respecto a la limpieza y				¿La clínica ofrece una facil orientación?				¿Cómo consideras la clínica respecto a la seguridad				¿Cómo consideras la clínica respecto a la privacidad?			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
1	1				1				1				1			
2	1				1				1				1			
3	1				1				1				1			
4	1				1				1				1			
5	1				1				1				1			
6	1				1				1				1			
7	1				1				1				1			
8	1				1				1				1			
9	1				1				1				1			
10	1				1				1				1			
11	1				1				1				1			
12	1				1				1				1			
13	1				1				1				1			
14	1				1				1				1			
15	1				1				1				1			
16	1				1				1				1			
17	1				1				1				1			
18	1				1				1				1			
19	1				1				1				1			
20	1				1				1				1			
21	1				1				1				1			
22	1				1				1				1			
23	1				1				1				1			
24	1				1				1				1			
25	1				1				1				1			
26	1				1				1				1			
27	1				1				1				1			
28	1				1				1				1			
29	1				1				1				1			
30	1				1				1				1			
31	1				1				1				1			
32	1				1				1				1			
33	1				1				1				1			
34	1				1				1				1			
35	1				1				1				1			
36	1				1				1				1			
37	1				1				1				1			
38	1				1				1				1			
39	1				1				1				1			
40	1				1				1				1			
41	1				1				1				1			
42	1				1				1				1			
43	1				1				1				1			
44	1				1				1				1			
45	1				1				1				1			
46	1				1				1				1			
47	1				1				1				1			
48	1				1				1				1			
49	1				1				1				1			
50	1				1				1				1			
51	1				1				1				1			
52	1				1				1				1			
53	1				1				1				1			
54	1				1				1				1			
55	1				1				1				1			
56	1				1				1				1			
57	1				1				1				1			
58	1				1				1				1			
59	1				1				1				1			
60	1				1				1				1			

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.40 EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO**

Encuestados	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO															
	¿Cómo consideras la clínica respecto a la limpieza y				¿La clínica ofrece una fácil orientación?				¿Cómo consideras la clínica respecto a la seguridad				¿Cómo consideras la clínica respecto a la privacidad?			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
61	1				1				1				1			
62	1				1				1				1			
63	1				1				1				1			
64	1				1				1				1			
65	1				1				1				1			
66	1				1				1				1			
67	1				1				1				1			
68	1				1				1				1			
69	1				1				1				1			
70	1				1				1				1			
71	1				1				1				1			
72	1				1				1				1			
73	1				1				1				1			
74	1				1				1				1			
75	1				1				1				1			
76	1				1				1				1			
77	1				1				1				1			
78	1				1				1				1			
79	1				1				1				1			
80	1				1				1				1			
81	1				1				1				1			
82	1				1				1				1			
83	1				1				1				1			
84	1				1				1				1			
85	1				1				1				1			
86	1				1				1				1			
87	1				1				1				1			
88	1				1				1				1			
89	1				1				1				1			
90	1				1				1				1			
91	1				1				1				1			
92	1				1				1				1			
93	1				1				1				1			
94	1				1				1				1			
95	1				1				1				1			
96	1				1				1				1			
97	1				1				1				1			
98	1				1				1				1			
99	1				1				1				1			
100	1				1				1				1			
101	1				1				1				1			
102	1				1				1				1			
103	1				1				1				1			
104	1				1				1				1			
105	1				1				1				1			
106	1				1				1				1			
107	1				1				1				1			
108	1				1				1				1			
109	1				1				1				1			
110	1				1				1				1			
111	1				1				1				1			
112	1				1				1				1			
113	1				1				1				1			
114	1				1				1				1			
115	1				1				1				1			
116	1				1				1				1			
117	1				1				1				1			
118	1				1				1				1			
119	1				1				1				1			
120	1				1				1				1			

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.41 EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO**

Encuestados	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO															
	¿Cómo consideras la clínica respecto a la limpieza y				¿La clínica ofrece una facil orientación?				¿Cómo consideras la clínica respecto a la seguridad				¿Cómo consideras la clínica respecto a la privacidad?			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
121	1				1				1				1			
122	1				1				1				1			
123	1				1				1				1			
124	1				1				1				1			
125	1				1				1				1			
126	1				1				1				1			
127	1				1				1				1			
128	1				1				1				1			
129	1				1				1				1			
130	1				1				1				1			
131	1				1				1				1			
132	1				1				1				1			
133	1				1				1				1			
134	1				1				1				1			
135	1				1				1				1			
136	1				1				1				1			
137	1				1				1				1			
138	1				1				1				1			
139	1				1				1				1			
140	1				1				1				1			
141	1				1				1				1			
142	1				1				1				1			
143	1				1				1				1			
144	1				1				1				1			
145	1				1				1				1			
146	1				1				1				1			
147	1				1				1				1			
148	1				1				1				1			
149	1				1				1				1			
150	1				1				1				1			
151	1				1				1				1			
152	1				1				1				1			
153	1				1				1				1			
154	1				1				1				1			
155	1				1				1				1			
156	1				1				1				1			
157	1				1				1				1			
158	1				1				1				1			
159	1				1				1				1			
160	1				1				1				1			
161	1				1				1				1			
162	1				1				1				1			
163	1				1				1				1			
164	1				1				1				1			
165	1				1				1				1			
166	1				1				1				1			
167	1				1				1				1			
168	1				1				1				1			
169	1				1				1				1			
170	1				1				1				1			
171	1				1				1				1			
172	1				1				1				1			
173	1				1				1				1			
174	1				1				1				1			
175	1				1				1				1			
176	1				1				1				1			
177	1				1				1				1			
178	1				1					1			1			
179	1				1					1			1			
180	1				1					1			1			

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.42 EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO**

Encuestados	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO															
	¿Cómo consideras la clínica respecto a la limpieza y				¿La clínica ofrece una facil orientación?				¿Cómo consideras la clínica respecto a la seguridad				¿Cómo consideras la clínica respecto a la privacidad?			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
181	1				1					1				1		
182	1				1					1				1		
183	1				1					1				1		
184	1				1					1				1		
185	1				1					1				1		
186	1				1					1				1		
187	1				1					1				1		
188	1				1					1				1		
189	1				1					1				1		
190	1				1					1				1		
191	1				1					1				1		
192	1				1					1				1		
193	1				1					1				1		
194	1				1					1				1		
195	1				1					1				1		
196	1				1					1				1		
197	1				1					1				1		
198	1				1					1				1		
199	1				1					1				1		
200	1				1					1				1		
201	1				1					1				1		
202	1				1					1				1		
203	1				1					1				1		
204	1				1					1				1		
205	1				1					1				1		
206	1				1					1				1		
207	1				1					1				1		
208	1				1					1				1		
209	1				1					1				1		
210	1				1					1				1		
211	1				1					1				1		
212	1				1					1				1		
213	1				1					1				1		
214	1				1					1				1		
215	1				1					1				1		
216	1				1					1				1		
217	1				1					1				1		
218	1				1					1				1		
219	1				1					1				1		
220	1				1					1				1		
221	1				1					1				1		
222	1								1					1		
223	1								1					1		
224	1								1					1		
225	1								1					1		
226	1								1					1		
227	1								1					1		
228	1								1					1		
229	1								1					1		
230	1								1					1		
231	1								1					1		
232	1								1					1		
233	1								1					1		
234	1								1					1		
235	1								1					1		
236	1								1					1		
237	1								1					1		
238	1								1					1		
239	1								1					1		
240	1								1					1		

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.43 EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO**

Encuestados	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO															
	¿Cómo consideras la clínica respecto a la limpieza y				¿La clínica ofrece una facil orientación?				¿Cómo consideras la clínica respecto a la seguridad				¿Cómo consideras la clínica respecto a la privacidad?			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
241	1					1				1			1			
242	1					1				1			1			
243	1					1				1			1			
244	1					1				1			1			
245	1					1				1			1			
246	1					1				1			1			
247	1					1				1			1			
248	1					1				1			1			
249	1					1				1			1			
250	1					1				1			1			
251	1					1				1			1			
252	1					1				1			1			
253	1					1				1			1			
254	1					1				1			1			
255	1					1				1			1			
256	1					1				1			1			
257	1					1				1			1			
258	1					1				1			1			
259	1					1				1			1			
260	1					1				1			1			
261	1					1				1			1			
262	1					1				1			1			
263	1					1				1			1			
264	1					1				1			1			
265	1					1				1			1			
266	1					1				1			1			
267	1					1				1			1			
268	1					1				1			1			
269	1					1				1			1			
270	1					1				1			1			
271	1					1				1			1			
272	1					1				1			1			
273	1					1				1			1			
274	1					1				1			1			
275	1					1				1			1			
276	1					1				1			1			
277	1					1				1			1			
278	1					1				1			1			
279	1					1				1			1			
280	1					1				1			1			
281	1					1				1			1			
282	1					1				1			1			
283	1					1				1			1			
284	1					1				1			1			
285	1					1				1			1			
286	1					1				1			1			
287	1					1				1			1			
288		1				1				1			1			
289		1				1				1			1			
290		1				1				1			1			
291		1				1				1			1			
292		1				1				1				1		
293		1				1				1				1		
294		1				1				1				1		
295		1				1				1				1		
296		1				1				1				1		
297		1				1				1				1		
298		1				1				1				1		
299		1				1				1				1		
300		1				1				1				1		

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.44 EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO**

Encuestados	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO															
	¿Cómo consideras la clínica respecto a la limpieza y				¿La clínica ofrece una fácil orientación?				¿Cómo consideras la clínica respecto a la seguridad?				¿Cómo consideras la clínica respecto a la privacidad?			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
301		1				1				1				1		
302		1				1				1				1		
303		1				1				1				1		
304		1				1				1				1		
305		1				1				1				1		
306		1				1				1				1		
307		1				1				1				1		
308		1				1				1				1		
309		1				1				1				1		
310		1				1				1				1		
311		1				1				1				1		
312		1				1				1				1		
313		1				1				1				1		
314		1				1				1				1		
315		1				1				1				1		
316		1				1				1				1		
317		1				1				1				1		
318		1				1				1				1		
319		1				1				1				1		
320		1				1				1				1		
321		1				1				1				1		
322		1				1				1				1		
323		1				1				1				1		
324		1				1				1				1		
325		1				1				1				1		
326		1				1				1				1		
327		1				1				1				1		
328		1				1				1				1		
329		1				1					1			1		
330		1				1					1			1		
331		1				1					1			1		
332		1				1					1			1		
333		1				1					1			1		
334		1				1					1			1		
335		1				1					1			1		
336		1				1					1			1		
337		1				1					1			1		
338		1				1					1			1		
339		1				1					1			1		
340		1				1					1			1		
341		1				1					1			1		
342		1				1					1			1		
343		1				1					1				1	
344		1				1					1				1	
345		1				1					1				1	
346		1				1					1				1	
347		1				1					1				1	
348		1				1					1				1	
349		1				1					1				1	
350		1				1					1				1	
351		1				1					1				1	
352		1				1					1				1	
353		1				1					1				1	
354		1				1					1				1	
355		1				1					1				1	
356		1				1					1				1	
357		1				1					1				1	
358		1				1					1				1	
359		1				1					1				1	
360		1				1					1				1	

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.45 EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO**

Encuestados	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO															
	¿Cómo consideras la clínica respecto a la limpieza y				¿La clínica ofrece una facil orientación?				¿Cómo consideras la clínica respecto a la seguridad				¿Cómo consideras la clínica respecto a la privacidad?			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
361		1				1					1				1	
362		1				1						1			1	
363		1				1						1			1	
364		1				1						1			1	
365		1				1						1			1	
366		1					1					1			1	
367		1					1					1			1	
368		1					1					1			1	
369		1					1					1			1	
370		1					1					1			1	
371		1					1					1			1	
372		1					1					1			1	
373		1					1					1			1	
374		1					1					1				1
375		1					1					1				1
376		1						1				1				1
377		1						1				1				1
378		1						1				1				1
379		1						1				1				1
380		1						1				1				1
381			1					1				1				1
382			1					1				1				1
383			1					1				1				1
384				1				1				1				1
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>93</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>221</b>	<b>144</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>177</b>	<b>151</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>291</b>	<b>51</b>	<b>31</b>	<b>11</b>

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.46 EVALUACIÓN DE PRECIOS**

Encuestados	EVALUACIÓN DE PRECIOS											
	¿Cómo consideras el precio de los medicamentos?				¿Cómo consideras el precio de las consultas?				¿Cómo consideras el precio de los distintos servicios de			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
1	1				1				1			
2	1				1				1			
3	1				1				1			
4	1				1				1			
5	1				1				1			
6	1				1				1			
7	1				1				1			
8	1				1				1			
9	1				1				1			
10	1				1				1			
11	1				1				1			
12	1				1				1			
13	1				1				1			
14	1				1				1			
15	1				1				1			
16	1				1				1			
17	1				1				1			
18	1				1				1			
19	1				1				1			
20	1				1				1			
21	1				1				1			
22	1				1				1			
23	1				1				1			
24	1				1				1			
25	1				1				1			
26	1				1				1			
27	1				1				1			
28	1				1				1			
29	1				1				1			
30	1				1				1			
31	1				1				1			
32	1				1				1			
33	1				1				1			
34		1			1				1			
35		1			1				1			
36		1			1				1			
37		1			1				1			
38		1			1				1			
39		1			1				1			
40		1			1				1			
41		1			1				1			
42		1			1				1			
43		1			1				1			
44		1			1				1			
45		1			1				1			
46		1			1				1			
47		1			1				1			
48		1			1				1			
49		1			1				1			
50		1			1				1			
51		1			1				1			
52		1			1				1			
53		1			1				1			
54		1			1				1			
55		1			1				1			
56		1				1			1			
57		1				1			1			
58		1				1			1			
59		1				1			1			
60		1				1			1			

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.47 EVALUACIÓN DE PRECIOS**

Encuestados	EVALUACIÓN DE PRECIOS											
	¿Cómo consideras el precio de los medicamentos?				¿Cómo consideras el precio de las consultas?				¿Cómo consideras el precio de los distintos servicios de			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
61		1				1			1			
62		1				1			1			
63		1				1			1			
64		1				1			1			
65		1				1			1			
66		1				1			1			
67		1				1			1			
68		1				1			1			
69		1				1			1			
70		1				1			1			
71		1				1				1		
72		1				1				1		
73		1				1				1		
74		1				1				1		
75		1				1				1		
76		1				1				1		
77		1				1				1		
78		1				1				1		
79		1				1				1		
80		1				1				1		
81		1				1				1		
82		1				1				1		
83		1				1				1		
84		1				1				1		
85		1				1				1		
86		1				1				1		
87		1				1				1		
88		1				1				1		
89		1				1				1		
90		1				1				1		
91		1				1				1		
92		1				1				1		
93		1				1				1		
94		1				1				1		
95		1				1				1		
96		1				1				1		
97		1				1				1		
98		1				1				1		
99		1				1				1		
100		1				1				1		
101		1				1				1		
102		1				1				1		
103		1				1				1		
104		1				1				1		
105		1				1				1		
106		1				1				1		
107		1				1				1		
108		1				1				1		
109		1				1				1		
110		1				1				1		
111		1				1				1		
112		1				1				1		
113		1				1				1		
114		1				1				1		
115		1				1				1		
116		1				1				1		
117		1				1				1		
118		1				1				1		
119		1				1				1		
120		1				1				1		

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.48 EVALUACIÓN DE PRECIOS**

Encuestados	EVALUACIÓN DE PRECIOS											
	¿Cómo consideras el precio de los medicamentos?				¿Cómo consideras el precio de las consultas?				¿Cómo consideras el precio de los distintos servicios de			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
121		1				1				1		
122		1				1				1		
123		1				1				1		
124		1				1				1		
125		1				1				1		
126		1				1				1		
127		1				1				1		
128		1				1				1		
129		1				1				1		
130		1				1				1		
131		1				1				1		
132		1				1				1		
133		1				1				1		
134		1				1				1		
135			1			1				1		
136			1			1				1		
137			1			1				1		
138			1			1				1		
139			1			1				1		
140			1			1				1		
141			1			1				1		
142			1			1				1		
143			1			1				1		
144			1			1				1		
145			1			1				1		
146			1			1				1		
147			1			1				1		
148			1			1				1		
149			1			1				1		
150			1			1				1		
151			1			1				1		
152			1			1				1		
153			1			1				1		
154			1			1				1		
155			1			1				1		
156			1			1				1		
157			1			1				1		
158			1			1				1		
159			1			1				1		
160			1			1				1		
161			1			1				1		
162			1			1				1		
163			1			1				1		
164			1			1				1		
165			1			1				1		
166			1			1				1		
167			1			1				1		
168			1			1				1		
169			1				1			1		
170			1				1			1		
171			1				1			1		
172			1				1			1		
173			1				1			1		
174			1				1			1		
175			1				1			1		
176			1				1			1		
177			1				1			1		
178			1				1			1		
179			1				1			1		
180			1				1			1		

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.49 EVALUACIÓN DE PRECIOS**

Encuestados	EVALUACIÓN DE PRECIOS											
	¿Cómo consideras el precio de los medicamentos?				¿Cómo consideras el precio de las consultas?				¿Cómo consideras el precio de los distintos servicios de			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
181			1				1			1		
182			1				1			1		
183			1				1			1		
184			1				1			1		
185			1				1			1		
186			1				1			1		
187			1				1			1		
188			1				1			1		
189			1				1			1		
190			1				1				1	
191			1				1				1	
192			1				1				1	
193			1				1				1	
194			1				1				1	
195			1				1				1	
196			1				1				1	
197			1				1				1	
198			1				1				1	
199			1				1				1	
200			1				1				1	
201			1				1				1	
202			1				1				1	
203			1				1				1	
204			1				1				1	
205			1				1				1	
206			1				1				1	
207			1				1				1	
208			1				1				1	
209			1				1				1	
210			1				1				1	
211			1				1				1	
212			1				1				1	
213			1				1				1	
214			1				1				1	
215			1				1				1	
216			1				1				1	
217			1				1				1	
218			1				1				1	
219			1				1				1	
220			1				1				1	
221			1				1				1	
222			1				1				1	
223			1				1				1	
224			1				1				1	
225			1				1				1	
226			1				1				1	
227			1				1				1	
228				1			1				1	
229				1			1				1	
230				1			1				1	
231				1			1				1	
232				1			1				1	
233				1			1				1	
234				1			1				1	
235				1			1				1	
236				1			1				1	
237				1			1				1	
238				1			1				1	
239				1			1				1	
240				1			1				1	

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.50 EVALUACIÓN DE PRECIOS**

Encuestados	EVALUACIÓN DE PRECIOS											
	¿Cómo consideras el precio de los medicamentos?				¿Cómo consideras el precio de las consultas?				¿Cómo consideras el precio de los distintos servicios de			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
241				1			1				1	
242				1			1				1	
243				1			1				1	
244				1			1				1	
245				1			1				1	
246				1			1				1	
247				1				1			1	
248				1				1			1	
249				1				1			1	
250				1				1			1	
251				1				1			1	
252				1				1			1	
253				1				1			1	
254				1				1			1	
255				1				1			1	
256				1				1			1	
257				1				1			1	
258				1				1			1	
259				1				1			1	
260				1				1			1	
261				1				1			1	
262				1				1				1
263				1				1				1
264				1				1				1
265				1				1				1
266				1				1				1
267				1				1				1
268				1				1				1
269				1				1				1
270				1				1				1
271				1				1				1
272				1				1				1
273				1				1				1
274				1				1				1
275				1				1				1
276				1				1				1
277				1				1				1
278				1				1				1
279				1				1				1
280				1				1				1
281				1				1				1
282				1				1				1
283				1				1				1
284				1				1				1
285				1				1				1
286				1				1				1
287				1				1				1
288				1				1				1
289				1				1				1
290				1				1				1
291				1				1				1
292				1				1				1
293				1				1				1
294				1				1				1
295				1				1				1
296				1				1				1
297				1				1				1
298				1				1				1
299				1				1				1
300				1				1				1

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.51 EVALUACIÓN DE PRECIOS**

Encuestados	EVALUACIÓN DE PRECIOS											
	¿Cómo consideras el precio de los medicamentos?				¿Cómo consideras el precio de las consultas?				¿Cómo consideras el precio de los distintos servicios de			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
301				1				1				1
302				1				1				1
303				1				1				1
304				1				1				1
305				1				1				1
306				1				1				1
307				1				1				1
308				1				1				1
309				1				1				1
310				1				1				1
311				1				1				1
312				1				1				1
313				1				1				1
314				1				1				1
315				1				1				1
316				1				1				1
317				1				1				1
318				1				1				1
319				1				1				1
320				1				1				1
321				1				1				1
322				1				1				1
323				1				1				1
324				1				1				1
325				1				1				1
326				1				1				1
327				1				1				1
328				1				1				1
329				1				1				1
330				1				1				1
331				1				1				1
332				1				1				1
333				1				1				1
334				1				1				1
335				1				1				1
336				1				1				1
337				1				1				1
338				1				1				1
339				1				1				1
340				1				1				1
341				1				1				1
342				1				1				1
343				1				1				1
344				1				1				1
345				1				1				1
346				1				1				1
347				1				1				1
348				1				1				1
349				1				1				1
350				1				1				1
351				1				1				1
352				1				1				1
353				1				1				1
354				1				1				1
355				1				1				1
356				1				1				1
357				1				1				1
358				1				1				1
359				1				1				1
360				1				1				1

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.52 EVALUACIÓN DE PRECIOS**

Encuestados	EVALUACIÓN DE PRECIOS											
	¿Cómo consideras el precio de los medicamentos?				¿Cómo consideras el precio de las consultas?				¿Cómo consideras el precio de los distintos servicios de			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
361				1				1				1
362				1				1				1
363				1				1				1
364				1				1				1
365				1				1				1
366				1				1				1
367				1				1				1
368				1				1				1
369				1				1				1
370				1				1				1
371				1				1				1
372				1				1				1
373				1				1				1
374				1				1				1
375				1				1				1
376				1				1				1
377				1				1				1
378				1				1				1
379				1				1				1
380				1				1				1
381				1				1				1
382				1				1				1
383				1				1				1
384				1				1				1
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>101</b>	<b>93</b>	<b>157</b>	<b>55</b>	<b>113</b>	<b>78</b>	<b>138</b>	<b>70</b>	<b>119</b>	<b>72</b>	<b>123</b>

**FUENTE:** Elaboración propia.

### 10.3. ENCUESTAS LLENADAS POR LA MUESTRA DESPUES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA

**FIGURA 10.53 VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL**

Encuestados	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL																			
	El tiempo en la				El tiempo de espera para la				El tiempo de espera para la entrega de sus pedidos es:				El tiempo de espera para los resultados es:				El tiempo de espera para la atención en los distintos			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
1	1				1				1				1				1			
2	1				1				1				1				1			
3	1				1				1				1				1			
4	1				1				1				1				1			
5	1				1				1				1				1			
6	1				1				1				1				1			
7	1				1				1				1				1			
8	1				1				1				1				1			
9	1				1				1				1				1			
10	1				1				1				1				1			
11	1				1				1				1				1			
12	1				1				1				1				1			
13	1				1				1				1				1			
14	1				1				1				1				1			
15	1				1				1				1				1			
16	1				1				1				1				1			
17	1				1				1				1				1			
18	1				1				1				1				1			
19	1				1				1				1				1			
20	1				1				1				1				1			
21	1				1				1				1				1			
22	1				1				1				1				1			
23	1				1				1				1				1			
24	1				1				1				1				1			
25	1				1				1				1				1			
26	1				1				1				1				1			
27	1				1				1				1				1			
28	1				1				1				1				1			
29	1				1				1				1				1			
30	1				1				1				1				1			
31	1				1				1				1				1			
32	1				1				1				1				1			
33	1				1				1				1				1			
34	1				1				1				1				1			
35	1				1				1				1				1			
36	1				1				1				1				1			
37	1				1				1				1				1			
38	1				1				1				1				1			
39	1				1				1				1				1			
40	1				1				1				1				1			
41	1				1				1				1				1			
42	1				1				1				1				1			
43	1				1				1				1				1			
44	1				1				1				1				1			
45	1				1				1				1				1			
46	1				1				1				1				1			
47	1				1				1				1				1			
48	1				1				1				1				1			
49	1				1				1				1				1			
50	1				1				1				1				1			
51	1				1				1				1				1			
52	1				1				1				1				1			1
53	1				1				1				1				1			1
54	1				1				1				1				1			1
55	1				1				1				1				1			1
56	1				1				1				1				1			1
57	1				1				1				1				1			1
58	1				1				1				1			1	1			1
59	1				1				1				1			1	1			1
60	1				1				1				1			1	1			1

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.54 VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL**

Encuestados	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL																			
	El tiempo en la				El tiempo de espera para la				El tiempo de espera para la entrega de sus pedidos es:				El tiempo de espera para los resultados es:				El tiempo de espera para la atención en los distintos			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
61	1				1					1					1					
62	1				1					1					1					
63	1				1					1					1					
64	1				1					1					1					
65	1				1					1					1					
66	1				1					1					1					
67	1				1					1					1					
68	1				1					1					1					
69	1				1					1					1					
70	1				1					1					1					
71	1				1					1					1					
72	1				1					1					1					
73	1				1					1					1					
74	1				1					1					1					
75	1				1					1					1					
76	1				1					1					1					
77	1				1					1					1					
78	1				1					1					1					
79	1				1					1					1					
80	1				1					1					1					
81	1				1					1					1					
82	1				1					1					1					
83	1				1					1					1					
84	1				1					1					1					
85	1				1					1					1					
86	1				1					1					1					
87	1				1					1					1					
88	1				1					1					1					
89	1				1					1					1					
90	1				1					1					1					
91	1				1					1					1					
92	1				1					1					1					
93	1				1					1					1					
94	1				1					1					1					
95	1				1					1					1					
96	1				1					1					1					
97	1				1					1					1					
98	1				1					1					1					
99	1				1					1					1					
100	1				1					1					1					
101	1				1					1					1					
102	1				1					1					1					
103	1				1					1					1					
104	1				1					1					1					
105	1				1					1					1					
106	1				1					1					1					
107	1				1					1					1					
108	1				1					1					1					
109	1				1					1					1					
110	1				1					1					1					
111	1				1					1					1					
112	1				1					1					1					
113	1				1					1					1					
114	1				1					1					1					
115	1				1					1					1					
116	1				1					1					1					
117	1				1					1					1					
118	1				1					1					1					
119	1				1					1					1					
120	1				1					1					1					

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.55 VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL**

Encuestados	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL																			
	El tiempo en la				El tiempo de espera para la				El tiempo de espera para la entrega de sus pedidos es:				El tiempo de espera para los resultados es:				El tiempo de espera para la atención en los distintos			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
121	1				1					1					1					
122	1				1					1					1					
123	1				1					1					1					
124	1				1					1					1					
125	1				1					1					1					
126	1				1					1					1					
127	1				1					1					1					
128	1				1					1					1					
129	1				1					1					1					
130	1				1					1					1					
131	1				1					1					1					
132	1				1					1					1					
133	1				1					1					1					
134	1				1					1					1					
135	1				1					1					1					
136	1				1					1					1					
137	1				1					1					1					
138	1				1					1					1					
139	1				1					1					1					
140	1				1					1					1					
141	1				1					1					1					
142	1				1					1					1					
143	1				1					1					1					
144	1				1					1					1					
145	1				1					1					1					
146	1				1					1					1					
147	1				1					1					1					
148	1				1					1					1					
149	1				1					1					1					
150	1				1					1					1					
151	1				1					1					1					
152	1				1					1					1					
153	1				1					1					1					
154	1				1					1					1					
155	1				1					1					1					
156	1				1					1					1					
157	1				1					1					1					
158	1				1					1					1					
159	1				1					1					1					
160	1				1					1					1					
161	1				1					1					1					
162	1				1					1					1					
163	1				1					1					1					
164	1				1					1					1					
165	1				1					1					1					
166	1				1					1					1					
167	1				1					1					1					
168	1				1					1					1					
169	1				1					1					1					
170	1				1					1					1					
171	1				1					1					1					
172	1				1					1					1					
173	1				1					1					1					
174	1				1					1					1					
175	1				1					1					1					
176	1				1					1					1					
177	1				1					1					1					
178	1				1					1					1					
179	1				1					1					1					
180	1				1					1					1					

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.56 VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL**

Encuestados	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL																			
	El tiempo en la				El tiempo de espera para la				El tiempo de espera para la entrega de sus pedidos es:				El tiempo de espera para los resultados es:				El tiempo de espera para la atención en los distintos			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
181	1				1					1									1	
182	1				1					1									1	
183	1				1					1									1	
184	1				1					1									1	
185	1				1					1									1	
186	1				1					1									1	
187	1				1					1									1	
188	1				1					1									1	
189	1				1					1									1	
190	1				1					1									1	
191	1				1					1									1	
192	1				1					1									1	
193	1				1					1									1	
194	1				1					1									1	
195	1				1					1									1	
196	1				1					1									1	
197	1				1					1									1	
198	1				1					1									1	
199	1				1					1									1	
200	1				1					1									1	
201	1				1					1									1	
202	1				1					1									1	
203	1				1					1									1	
204	1				1					1									1	
205	1				1					1									1	
206	1				1					1									1	
207	1				1					1									1	
208	1				1					1									1	
209	1				1					1									1	
210	1				1					1									1	
211	1						1			1									1	
212	1						1			1									1	
213	1						1			1									1	
214	1						1			1									1	
215	1						1			1									1	
216	1						1			1									1	
217	1						1			1									1	
218	1						1			1									1	
219	1						1			1									1	
220	1						1			1									1	
221	1						1			1									1	
222	1						1			1									1	
223	1						1			1									1	
224	1						1			1									1	
225	1						1			1									1	
226	1						1			1									1	
227	1						1			1									1	
228	1						1			1									1	
229	1						1			1									1	
230	1						1			1									1	
231	1						1			1									1	
232	1						1			1									1	
233		1					1			1									1	
234		1					1			1									1	
235		1					1			1									1	
236		1					1			1									1	
237		1					1			1									1	
238		1					1			1									1	
239		1					1			1									1	
240		1					1			1									1	

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.57 VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL**

Encuestados	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL																			
	El tiempo en la				El tiempo de espera para la				El tiempo de espera para la entrega de sus pedidos es:				El tiempo de espera para los resultados es:				El tiempo de espera para la atención en los distintos			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
241		1				1			1					1				1		
242		1				1			1					1				1		
243		1				1			1					1				1		
244		1				1			1					1				1		
245		1				1			1					1				1		
246		1				1			1					1				1		
247		1				1			1					1				1		
248		1				1			1					1				1		
249		1				1			1					1				1		
250		1				1			1					1				1		
251		1				1			1					1				1		
252		1				1				1				1				1		
253		1				1				1				1				1		
254		1				1				1				1				1		
255		1				1				1				1				1		
256		1				1				1				1				1		
257		1				1				1				1				1		
258		1				1				1				1				1		
259		1				1				1				1				1		
260		1				1				1				1				1		
261		1				1				1				1				1		
262		1				1				1				1				1		
263		1				1				1				1				1		
264		1				1				1				1				1		
265		1				1				1				1				1		
266		1				1				1				1				1		
267		1				1				1				1				1		
268		1				1				1				1				1		
269		1				1				1				1				1		
270		1				1				1				1				1		
271		1				1				1				1				1		
272		1				1				1				1				1		
273		1				1				1				1				1		
274		1				1				1				1				1		
275		1				1				1				1				1		
276		1				1				1				1				1		
277		1				1				1				1				1		
278		1				1				1				1				1		
279		1				1				1				1				1		
280		1				1				1				1				1		
281		1				1				1				1				1		
282		1				1				1				1				1		
283		1				1				1				1				1		
284		1				1				1				1				1		
285		1				1				1				1				1		
286		1				1				1				1				1		
287		1				1				1				1				1		
288		1				1				1				1				1		
289		1				1				1				1				1		
290		1				1				1				1				1		
291		1				1				1				1				1		
292		1				1				1				1				1		
293		1				1				1				1				1		
294		1				1				1				1				1		
295		1				1				1				1				1		
296		1				1				1				1				1		
297		1				1				1				1				1		
298		1				1				1				1				1		
299		1				1				1				1				1		
300		1				1				1				1				1		

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.58 VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL**

Encuestados	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL																			
	El tiempo en la				El tiempo de espera para la				El tiempo de espera para la entrega de sus pedidos es:				El tiempo de espera para los resultados es:				El tiempo de espera para la atención en los distintos			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
301		1				1				1				1				1		
302		1				1				1				1				1		
303		1				1				1				1				1		
304		1				1				1				1				1		
305		1				1				1				1				1		
306		1				1				1				1				1		
307		1				1				1				1				1		
308		1				1				1				1				1		
309		1				1				1				1				1		
310		1				1				1				1				1		
311		1				1				1				1				1		
312		1				1				1				1				1		
313		1				1				1				1				1		
314		1				1				1				1				1		
315		1				1				1				1				1		
316		1				1				1				1				1		
317		1				1				1				1				1		
318		1				1				1				1				1		
319		1				1				1				1				1		
320		1				1				1				1				1		
321		1				1				1				1				1		
322		1				1				1				1				1		
323		1				1				1				1				1		
324		1				1				1				1				1		
325		1				1				1				1				1		
326		1				1				1				1				1		
327		1				1				1				1				1		
328		1					1				1				1			1		
329		1					1			1				1					1	
330		1					1			1				1					1	
331		1					1			1				1					1	
332		1					1			1				1					1	
333		1					1			1				1					1	
334		1					1			1				1					1	
335		1					1				1			1					1	
336		1					1				1			1					1	
337		1					1				1			1					1	
338		1					1				1			1					1	
339			1				1				1			1					1	
340			1				1				1			1					1	
341			1				1				1			1					1	
342			1				1				1			1					1	
343			1				1				1			1					1	
344			1				1				1			1					1	
345			1				1				1			1					1	
346			1				1				1			1					1	
347			1				1				1			1					1	
348			1				1				1			1					1	
349			1				1				1			1					1	
350			1				1				1			1					1	
351			1				1				1			1					1	
352			1				1				1			1					1	
353			1				1				1			1					1	
354			1				1				1			1					1	
355			1				1				1			1					1	
356			1				1				1			1					1	
357			1				1				1			1					1	
358			1				1				1			1					1	
359			1				1				1			1					1	
360			1				1				1			1					1	

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.59 VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL**

Encuestados	VELOCIDAD DE ATENCIÓN A NIVEL GENERAL																			
	El tiempo en la				El tiempo de espera para la				El tiempo de espera para la entrega de sus pedidos es:				El tiempo de espera para los resultados es:				El tiempo de espera para la atención en los distintos			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
361			1				1				1		1						1	
362			1				1				1		1						1	
363			1				1				1			1					1	
364			1				1				1			1					1	
365			1				1				1			1					1	
366				1			1				1			1					1	
367				1			1				1			1					1	
368				1			1				1			1					1	
369				1			1				1			1					1	
370				1			1				1			1					1	
371				1			1				1			1					1	
372				1			1				1			1					1	
373				1			1				1			1					1	
374				1			1				1			1					1	
375				1			1				1				1				1	
376				1			1				1				1				1	
377				1			1				1				1				1	
378				1			1				1				1				1	
379				1			1				1				1				1	
380				1			1				1				1				1	
381				1			1				1				1				1	
382				1			1				1				1				1	
383				1			1				1				1				1	
384				1			1				1				1				1	
<b>TOTAL</b>	<b>232</b>	<b>106</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>210</b>	<b>117</b>	<b>33</b>	<b>24</b>	<b>251</b>	<b>83</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>163</b>	<b>199</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>275</b>	<b>53</b>	<b>19</b>	<b>37</b>

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.60 EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA**

Encuestados	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA															
	¿Cómo consideras la atención de los				Según la escala, ¿Los empleados en qué grado				¿En qué grado los empleados le genero confianza?				¿Qué tan preciso fueron los empleados cuando los			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
1	1				1				1				1			
2	1				1				1				1			
3	1				1				1				1			
4	1				1				1				1			
5	1				1				1				1			
6	1				1				1				1			
7	1				1				1				1			
8	1				1				1				1			
9	1				1				1				1			
10	1				1				1				1			
11	1				1				1				1			
12	1				1				1				1			
13	1				1				1				1			
14	1				1				1				1			
15	1				1				1				1			
16	1				1				1				1			
17	1				1				1				1			
18	1				1				1				1			
19	1				1				1				1			
20	1				1				1				1			
21	1				1				1				1			
22	1				1				1				1			
23	1				1				1				1			
24	1				1				1				1			
25	1				1				1				1			
26	1				1				1				1			
27	1				1				1				1			
28	1				1				1				1			
29	1				1				1				1			
30	1				1				1				1			
31	1				1				1				1			
32	1				1				1				1			
33	1				1				1				1			
34	1				1				1				1			
35	1				1				1				1			
36	1				1				1				1			
37	1				1				1				1			
38	1				1				1				1			
39	1				1				1				1			
40	1				1				1				1			
41	1				1				1				1			
42	1				1				1				1			
43	1				1				1				1			
44	1				1				1				1			
45	1				1				1				1			
46	1				1				1				1			
47	1				1				1				1			
48	1				1				1				1			
49	1				1				1				1			
50	1				1				1				1			
51	1				1				1				1			
52	1				1				1				1			
53	1				1				1				1			
54	1				1				1				1			
55	1				1				1				1			
56	1				1				1				1			
57	1				1				1				1			
58	1				1				1				1			
59	1				1				1				1			
60	1				1				1				1			

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.61 EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA**

Encuestados	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA															
	¿Cómo consideras la atención de los				Según la escala, ¿Los empleados en qué grado				¿En qué grado los empleados le genero confianza?				¿Qué tan preciso fueron los empleados cuando los			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
61	1				1				1				1			
62	1				1				1				1			
63	1				1				1				1			
64	1				1				1				1			
65	1				1				1				1			
66	1				1				1				1			
67	1				1				1				1			
68	1				1				1				1			
69	1				1				1				1			
70	1				1				1				1			
71	1				1				1				1			
72	1				1				1				1			
73	1				1				1				1			
74	1				1				1				1			
75	1				1				1				1			
76	1				1				1				1			
77	1				1				1				1			
78	1				1				1				1			
79	1				1				1				1			
80	1				1				1				1			
81	1				1				1				1			
82	1				1				1				1			
83	1				1				1				1			
84	1				1				1				1			
85	1				1				1				1			
86	1				1				1				1			
87	1				1				1				1			
88	1				1				1				1			
89	1				1				1				1			
90	1				1				1				1			
91	1				1				1				1			
92	1				1				1				1			
93	1				1				1				1			
94	1				1				1				1			
95	1				1				1				1			
96	1				1				1				1			
97	1				1				1				1			
98	1				1				1				1			
99	1				1				1				1			
100	1				1				1				1			
101	1				1				1				1			
102	1				1				1				1			
103	1				1				1				1			
104	1				1				1				1			
105	1				1				1				1			
106	1				1				1				1			
107	1				1				1				1			
108	1				1				1				1			
109	1				1				1				1			
110	1				1				1				1			
111	1				1				1				1			
112	1				1				1				1			
113	1				1				1				1			
114	1				1				1				1			
115	1				1				1				1			
116	1				1				1				1			
117	1				1				1				1			
118	1				1				1				1			
119	1				1				1				1			
120	1				1				1				1			

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.62 EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA**

Encuestados	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA															
	¿Cómo consideras la atención de los				Según la escala, ¿Los empleados en qué grado				¿En qué grado los empleados le genero confianza?				¿Qué tan preciso fueron los empleados cuando los			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
121	1				1				1				1			
122	1				1				1				1			
123	1				1				1				1			
124	1				1				1				1			
125	1				1				1				1			
126	1				1				1				1			
127	1				1				1				1			
128	1				1				1				1			
129	1				1				1				1			
130	1				1				1				1			
131	1				1				1				1			
132	1				1				1				1			
133	1				1				1				1			
134	1				1				1				1			
135	1				1				1				1			
136	1				1				1				1			
137	1				1				1				1			
138	1				1				1				1			
139	1				1				1				1			
140	1				1				1				1			
141	1				1				1				1			
142	1				1				1				1			
143	1				1				1				1			
144	1				1				1				1			
145	1				1				1				1			
146	1				1				1				1			
147	1				1				1				1			
148	1				1				1				1			
149	1				1				1				1			
150	1				1				1				1			
151	1				1				1				1			
152	1				1				1				1			
153	1				1				1				1			
154	1				1				1				1			
155	1				1				1				1			
156	1				1				1				1			
157	1				1				1				1			
158	1				1				1				1			
159	1				1				1				1			
160	1				1				1				1			
161	1				1				1				1			
162	1				1				1				1			
163	1				1				1				1			
164	1				1				1				1			
165	1				1				1				1			
166	1				1				1				1			
167	1				1				1				1			
168	1				1				1				1			
169	1				1				1				1			
170	1				1				1				1			
171	1				1				1				1			
172	1				1				1				1			
173	1				1				1				1			
174	1				1				1				1			
175	1				1				1				1			
176	1				1				1				1			
177	1				1				1				1			
178	1				1				1				1			
179	1				1				1				1			
180	1				1				1				1			

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.63 EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA**

Encuestados	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA															
	¿Cómo consideras la atención de los				Según la escala, ¿Los empleados en qué grado				¿En qué grado los empleados le genero confianza?				¿Qué tan preciso fueron los empleados cuando los			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
181	1				1				1				1			
182	1				1				1				1			
183	1				1				1				1			
184	1				1				1				1			
185	1				1				1				1			
186	1				1				1				1			
187	1				1				1				1			
188	1				1				1				1			
189	1				1				1				1			
190	1				1				1				1			
191	1				1				1				1			
192	1				1				1				1			
193	1				1				1				1			
194	1				1				1				1			
195	1				1				1				1			
196	1				1				1				1			
197	1				1				1				1			
198	1				1				1				1			
199	1				1				1				1			
200	1				1				1				1			
201	1				1				1				1			
202		1			1				1				1			
203		1			1				1				1			
204		1			1				1				1			
205		1			1				1				1			
206		1			1				1				1			
207		1			1				1				1			
208		1			1				1				1			
209		1			1				1				1			
210		1			1				1				1			
211		1			1				1				1			
212		1			1				1				1			
213		1			1				1				1			
214		1			1				1				1			
215		1			1				1				1			
216		1			1				1				1			
217		1			1				1				1			
218		1			1				1				1			
219		1			1				1				1			
220		1			1				1				1			
221		1			1				1				1			
222		1			1				1				1			
223		1			1				1				1			
224		1			1				1				1			
225		1			1				1				1			
226		1			1				1				1			
227		1			1				1				1			
228		1			1				1				1			
229		1			1				1				1			
230		1			1				1				1			
231		1			1				1				1			
232		1			1				1				1			
233		1			1				1				1			
234		1			1				1				1			
235		1			1				1				1			
236		1			1				1				1			
237		1			1				1				1			
238		1			1				1				1			
239		1			1				1				1			
240		1			1				1				1			

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.64 EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA**

Encuestados	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA															
	¿Cómo consideras la atención de los				Según la escala, ¿Los empleados en qué grado				¿En qué grado los empleados le genero confianza?				¿Qué tan preciso fueron los empleados cuando los			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
241		1			1				1				1			
242		1			1				1				1			
243		1			1				1				1			
244		1			1				1				1			
245		1			1				1				1			
246		1				1			1				1			
247		1				1			1				1			
248		1				1			1				1			
249		1				1			1				1			
250		1				1			1				1			
251		1				1			1				1			
252		1				1			1				1			
253		1				1			1				1			
254		1				1			1				1			
255		1				1			1				1			
256		1				1			1				1			
257		1				1			1				1			
258		1				1			1				1			
259		1				1			1				1			
260		1				1			1				1			
261		1				1				1			1			
262		1				1				1			1			
263		1				1				1			1			
264		1				1				1			1			
265		1				1				1			1			
266		1				1				1			1			
267		1				1				1			1			
268		1				1				1			1			
269		1				1				1			1			
270		1				1				1			1			
271		1				1				1			1			
272		1				1				1			1			
273		1				1				1				1		
274		1				1				1				1		
275		1				1				1				1		
276		1				1				1				1		
277		1				1				1				1		
278		1				1				1				1		
279		1				1				1				1		
280		1				1				1				1		
281		1				1				1				1		
282		1				1				1				1		
283		1				1				1				1		
284		1				1				1				1		
285		1				1				1				1		
286		1				1				1				1		
287		1				1				1				1		
288		1				1				1				1		
289		1				1				1				1		
290		1				1				1				1		
291		1				1				1				1		
292		1				1				1				1		
293		1				1				1				1		
294		1				1				1				1		
295		1				1				1				1		
296		1				1				1				1		
297		1				1				1				1		
298		1				1				1				1		
299		1				1				1				1		
300		1				1				1				1		

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.65 EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA**

Encuestados	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA															
	¿Cómo consideras la atención de los				Según la escala, ¿Los empleados en qué grado				¿En qué grado los empleados le genero confianza?				¿Qué tan preciso fueron los empleados cuando los			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
301		1				1				1				1		
302		1				1				1				1		
303		1				1				1				1		
304		1				1				1				1		
305		1				1				1				1		
306		1				1				1				1		
307		1				1				1				1		
308		1				1				1				1		
309		1				1				1				1		
310		1				1				1				1		
311		1				1				1				1		
312		1				1				1				1		
313		1				1				1				1		
314		1				1				1				1		
315		1				1				1				1		
316		1				1				1				1		
317		1				1				1				1		
318		1				1				1				1		
319		1					1			1				1		
320		1					1			1				1		
321		1					1			1				1		
322		1					1			1				1		
323		1					1			1				1		
324		1					1			1				1		
325		1					1			1				1		
326		1					1			1				1		
327		1					1			1				1		
328		1					1			1				1		
329		1					1			1				1		
330		1					1			1				1		
331		1					1			1				1		
332		1					1			1				1		
333		1					1			1				1		
334		1					1			1				1		
335		1					1			1				1		
336		1					1			1				1		
337		1					1			1				1		
338		1					1			1				1		
339		1					1			1				1		
340		1					1			1				1		
341		1						1		1				1		
342		1						1		1				1		
343		1						1		1				1		
344		1						1		1				1		
345			1					1		1				1		
346			1					1		1				1		
347			1					1		1				1		
348			1					1		1				1		
349			1					1		1				1		
350			1					1		1				1		
351			1					1		1					1	
352			1					1		1					1	
353			1					1		1					1	
354			1					1		1					1	
355			1					1		1					1	
356			1					1		1					1	
357			1					1		1					1	
358			1					1		1					1	
359			1					1		1					1	
360			1					1		1					1	

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.66 EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA**

Encuestados	EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA															
	¿Cómo consideras la atención de los				Según la escala, ¿Los empleados en qué grado				¿En qué grado los empleados le genero confianza?				¿Qué tan preciso fueron los empleados cuando los			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
361			1				1		1						1	
362			1				1		1						1	
363			1				1		1						1	
364			1				1		1						1	
365			1				1			1					1	
366			1				1			1					1	
367			1				1			1					1	
368			1				1			1					1	
369			1				1			1					1	
370				1			1			1					1	
371				1			1			1						1
372				1			1			1						1
373				1			1			1						1
374				1			1			1						1
375				1			1			1						1
376				1			1			1						1
377				1			1			1						1
378				1			1			1						1
379				1			1			1						1
380				1			1			1						1
381				1			1			1						1
382				1			1				1					1
383				1			1				1					1
384				1			1				1					1
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>143</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>245</b>	<b>73</b>	<b>22</b>	<b>44</b>	<b>260</b>	<b>104</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>272</b>	<b>78</b>	<b>20</b>	<b>14</b>

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.67 EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO**

Encuestados	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO															
	¿Cómo consideras la clínica respecto a la limpieza y				¿La clínica ofrece una facil orientación?				¿Cómo consideras la clínica respecto a la seguridad				¿Cómo consideras la clínica respecto a la privacidad?			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
1	1				1				1				1			
2	1				1				1				1			
3	1				1				1				1			
4	1				1				1				1			
5	1				1				1				1			
6	1				1				1				1			
7	1				1				1				1			
8	1				1				1				1			
9	1				1				1				1			
10	1				1				1				1			
11	1				1				1				1			
12	1				1				1				1			
13	1				1				1				1			
14	1				1				1				1			
15	1				1				1				1			
16	1				1				1				1			
17	1				1				1				1			
18	1				1				1				1			
19	1				1				1				1			
20	1				1				1				1			
21	1				1				1				1			
22	1				1				1				1			
23	1				1				1				1			
24	1				1				1				1			
25	1				1				1				1			
26	1				1				1				1			
27	1				1				1				1			
28	1				1				1				1			
29	1				1				1				1			
30	1				1				1				1			
31	1				1				1				1			
32	1				1				1				1			
33	1				1				1				1			
34	1				1				1				1			
35	1				1				1				1			
36	1				1				1				1			
37	1				1				1				1			
38	1				1				1				1			
39	1				1				1				1			
40	1				1				1				1			
41	1				1				1				1			
42	1				1				1				1			
43	1				1				1				1			
44	1				1				1				1			
45	1				1				1				1			
46	1				1				1				1			
47	1				1				1				1			
48	1				1				1				1			
49	1				1				1				1			
50	1				1				1				1			
51	1				1				1				1			
52	1				1				1				1			
53	1				1				1				1			
54	1				1				1				1			
55	1				1				1				1			
56	1				1				1				1			
57	1				1				1				1			
58	1				1				1				1			
59	1				1				1				1			
60	1				1				1				1			

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.68 EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO**

Encuestados	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO															
	¿Cómo consideras la clínica respecto a la limpieza y				¿La clínica ofrece una fácil orientación?				¿Cómo consideras la clínica respecto a la seguridad				¿Cómo consideras la clínica respecto a la privacidad?			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
61	1				1				1				1			
62	1				1				1				1			
63	1				1				1				1			
64	1				1				1				1			
65	1				1				1				1			
66	1				1				1				1			
67	1				1				1				1			
68	1				1				1				1			
69	1				1				1				1			
70	1				1				1				1			
71	1				1				1				1			
72	1				1				1				1			
73	1				1				1				1			
74	1				1				1				1			
75	1				1				1				1			
76	1				1				1				1			
77	1				1				1				1			
78	1				1				1				1			
79	1				1				1				1			
80	1				1				1				1			
81	1				1				1				1			
82	1				1				1				1			
83	1				1				1				1			
84	1				1				1				1			
85	1				1				1				1			
86	1				1				1				1			
87	1				1				1				1			
88	1				1				1				1			
89	1				1				1				1			
90	1				1				1				1			
91	1				1				1				1			
92	1				1				1				1			
93	1				1				1				1			
94	1				1				1				1			
95	1				1				1				1			
96	1				1				1				1			
97	1				1				1				1			
98	1				1				1				1			
99	1				1				1				1			
100	1				1				1				1			
101	1				1				1				1			
102	1				1				1				1			
103	1				1				1				1			
104	1				1				1				1			
105	1				1				1				1			
106	1				1				1				1			
107	1				1				1				1			
108	1				1				1				1			
109	1				1				1				1			
110	1				1				1				1			
111	1				1				1				1			
112	1				1				1				1			
113	1				1				1				1			
114	1				1				1				1			
115	1				1				1				1			
116	1				1				1				1			
117	1				1				1				1			
118	1				1				1				1			
119	1				1				1				1			
120	1				1				1				1			

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.69 EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO**

Encuestados	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO															
	¿Cómo consideras la clínica respecto a la limpieza y				¿La clínica ofrece una facil orientación?				¿Cómo consideras la clínica respecto a la seguridad				¿Cómo consideras la clínica respecto a la privacidad?			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
121	1				1				1				1			
122	1				1				1				1			
123	1				1				1				1			
124	1				1				1				1			
125	1				1				1				1			
126	1				1				1				1			
127	1				1				1				1			
128	1				1				1				1			
129	1				1				1				1			
130	1				1				1				1			
131	1				1				1				1			
132	1				1				1				1			
133	1				1				1				1			
134	1				1				1				1			
135	1				1				1				1			
136	1				1				1				1			
137	1				1				1				1			
138	1				1				1				1			
139	1				1				1				1			
140	1				1				1				1			
141	1				1				1				1			
142	1				1				1				1			
143	1				1				1				1			
144	1				1				1				1			
145	1				1				1				1			
146	1				1				1				1			
147	1				1				1				1			
148	1				1				1				1			
149	1				1				1				1			
150	1				1				1				1			
151	1				1				1				1			
152	1				1				1				1			
153	1				1				1				1			
154	1				1				1				1			
155	1				1				1				1			
156	1				1				1				1			
157	1				1				1				1			
158	1				1				1				1			
159	1				1				1				1			
160	1				1				1				1			
161	1				1				1				1			
162	1				1				1				1			
163	1				1				1				1			
164	1				1				1				1			
165	1				1				1				1			
166	1				1				1				1			
167	1				1				1				1			
168	1				1				1				1			
169	1				1				1				1			
170	1				1				1				1			
171	1				1				1				1			
172	1				1				1				1			
173	1				1				1				1			
174	1				1				1				1			
175	1				1				1				1			
176	1				1				1				1			
177	1				1				1				1			
178	1				1				1				1			
179	1				1				1				1			
180	1				1				1				1			

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.70 EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO**

Encuestados	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO															
	¿Cómo consideras la clínica respecto a la limpieza y				¿La clínica ofrece una facil orientación?				¿Cómo consideras la clínica respecto a la seguridad				¿Cómo consideras la clínica respecto a la privacidad?			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
181	1				1				1				1			
182	1				1				1				1			
183	1				1				1				1			
184	1				1				1				1			
185	1				1				1				1			
186	1				1				1				1			
187	1				1				1				1			
188	1				1				1				1			
189	1				1				1				1			
190	1				1				1				1			
191	1				1				1				1			
192	1				1				1				1			
193	1				1				1				1			
194	1				1					1			1			
195	1				1					1			1			
196	1				1					1			1			
197	1				1					1			1			
198	1				1					1			1			
199	1				1					1			1			
200	1				1					1			1			
201	1				1					1			1			
202	1				1					1			1			
203	1				1					1			1			
204	1				1					1			1			
205	1				1					1			1			
206	1				1					1			1			
207	1				1					1			1			
208	1				1					1			1			
209	1				1					1			1			
210	1				1					1			1			
211	1				1					1			1			
212	1				1					1			1			
213	1				1					1			1			
214	1				1					1			1			
215	1				1					1			1			
216	1				1					1			1			
217	1				1					1			1			
218	1				1					1			1			
219	1				1					1			1			
220	1				1					1			1			
221	1				1					1			1			
222	1				1					1			1			
223	1				1					1			1			
224	1				1					1			1			
225	1				1					1			1			
226	1				1					1			1			
227	1				1					1			1			
228	1				1					1			1			
229	1				1					1			1			
230	1				1					1			1			
231	1				1					1			1			
232	1				1					1			1			
233	1				1					1			1			
234	1				1					1			1			
235	1				1					1			1			
236	1				1					1			1			
237	1				1					1			1			
238	1				1					1			1			
239	1				1					1			1			
240	1				1					1			1			

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.71 EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO**

Encuestados	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO															
	¿Cómo consideras la clínica respecto a la limpieza y				¿La clínica ofrece una facil orientación?				¿Cómo consideras la clínica respecto a la seguridad				¿Cómo consideras la clínica respecto a la privacidad?			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
241	1				1					1			1			
242	1				1					1			1			
243	1				1					1			1			
244	1				1					1			1			
245	1					1				1			1			
246	1					1				1			1			
247	1					1				1			1			
248	1					1				1			1			
249	1					1				1			1			
250	1					1				1			1			
251	1					1				1			1			
252	1					1				1			1			
253	1					1				1			1			
254	1					1				1			1			
255	1					1				1			1			
256	1					1				1			1			
257	1					1				1			1			
258	1					1				1			1			
259	1					1				1			1			
260	1					1				1			1			
261	1					1				1			1			
262	1					1				1			1			
263	1					1				1			1			
264	1					1				1			1			
265	1					1				1			1			
266	1					1				1			1			
267	1					1				1			1			
268	1					1				1			1			
269	1					1				1			1			
270	1					1				1			1			
271	1					1				1			1			
272	1					1				1			1			
273	1					1				1			1			
274		1				1				1			1			
275		1				1				1			1			
276		1				1				1			1			
277		1				1				1			1			
278		1				1				1			1			
279		1				1				1			1			
280		1				1				1			1			
281		1				1				1			1			
282		1				1				1			1			
283		1				1				1			1			
284		1				1				1			1			
285		1				1				1			1			
286		1				1				1			1			
287		1				1				1			1			
288		1				1				1			1			
289		1				1				1			1			
290		1				1				1			1			
291		1				1				1			1			
292		1				1				1			1			
293		1				1				1			1			
294		1				1				1			1			
295		1				1				1				1		
296		1				1				1				1		
297		1				1				1				1		
298		1				1				1				1		
299		1				1				1				1		
300		1				1				1				1		

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.72 EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO**

Encuestados	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO															
	¿Cómo consideras la clínica respecto a la limpieza y				¿La clínica ofrece una facil orientación?				¿Cómo consideras la clínica respecto a la seguridad				¿Cómo consideras la clínica respecto a la privacidad?			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
301		1				1				1				1		
302		1				1				1				1		
303		1				1				1				1		
304		1				1				1				1		
305		1				1				1				1		
306		1				1				1				1		
307		1				1				1				1		
308		1				1				1				1		
309		1				1				1				1		
310		1				1				1				1		
311		1				1				1				1		
312		1				1				1				1		
313		1				1				1				1		
314		1				1				1				1		
315		1				1				1				1		
316		1				1				1				1		
317		1				1				1				1		
318		1				1				1				1		
319		1				1				1				1		
320		1				1				1				1		
321		1				1				1				1		
322		1				1				1				1		
323		1				1				1				1		
324		1				1				1				1		
325		1				1				1				1		
326		1				1				1				1		
327		1				1				1				1		
328		1				1				1				1		
329		1				1				1				1		
330		1				1				1				1		
331		1				1				1				1		
332		1				1				1				1		
333		1				1				1				1		
334		1				1				1				1		
335		1				1				1				1		
336		1				1				1				1		
337		1				1				1				1		
338		1				1				1				1		
339		1				1				1				1		
340		1				1				1				1		
341		1				1				1				1		
342		1				1				1				1		
343		1				1				1				1		
344		1				1				1				1		
345		1				1				1				1		
346		1				1				1				1		
347		1				1				1				1		
348		1				1				1				1		
349		1				1				1				1		
350		1				1				1				1		
351		1				1				1				1		
352		1				1				1				1		
353		1				1				1				1		
354		1				1				1				1		
355		1				1				1				1		
356		1				1				1				1		
357		1				1				1				1		
358		1				1				1				1		
359		1				1				1				1		
360		1				1				1				1		

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.73 EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO**

Encuestados	EVALUACIÓN SOBRE EL ENTORNO															
	¿Cómo consideras la clínica respecto a la limpieza y				¿La clínica ofrece una fácil orientación?				¿Cómo consideras la clínica respecto a la seguridad				¿Cómo consideras la clínica respecto a la privacidad?			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
361		1				1				1				1		
362		1				1				1				1		
363		1				1					1			1		
364		1				1					1			1		
365		1				1					1			1		
366		1				1					1			1		
367		1				1					1			1		
368		1				1					1			1		
369		1				1					1			1		
370		1				1					1			1		
371		1				1					1			1		
372		1				1					1			1		
373		1				1					1			1		
374		1				1					1			1		
375		1				1					1			1		
376		1				1					1			1		
377		1				1					1			1		
378		1				1						1		1		
379			1			1						1		1		
380			1			1						1		1		
381			1			1						1		1		
382			1			1						1		1		
383				1		1						1		1		
384				1			1					1		1		
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>105</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>244</b>	<b>139</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>193</b>	<b>169</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>294</b>	<b>90</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.74 EVALUACIÓN DE PRECIOS**

Encuestados	EVALUACIÓN DE PRECIOS											
	¿Cómo consideras el precio de los medicamentos?				¿Cómo consideras el precio de las consultas?				¿Cómo consideras el precio de los distintos servicios de			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
1	1				1				1			
2	1				1				1			
3	1				1				1			
4	1				1				1			
5	1				1				1			
6	1				1				1			
7	1				1				1			
8	1				1				1			
9	1				1				1			
10	1				1				1			
11	1				1				1			
12	1				1				1			
13	1				1				1			
14	1				1				1			
15	1				1				1			
16	1				1				1			
17	1				1				1			
18	1				1				1			
19	1				1				1			
20	1				1				1			
21	1				1				1			
22	1				1				1			
23	1				1				1			
24	1				1				1			
25	1				1				1			
26	1				1				1			
27	1				1				1			
28	1				1				1			
29	1				1				1			
30	1				1				1			
31	1				1				1			
32	1				1				1			
33	1				1				1			
34	1				1				1			
35	1				1				1			
36	1				1				1			
37	1				1				1			
38	1				1				1			
39	1				1				1			
40	1				1				1			
41	1				1				1			
42	1				1				1			
43	1				1				1			
44	1				1				1			
45	1				1				1			
46	1				1				1			
47	1				1				1			
48	1				1				1			
49	1				1				1			
50	1				1				1			
51	1				1				1			
52	1				1				1			
53	1				1				1			
54	1				1				1			
55	1				1				1			
56	1				1				1			
57		1			1				1			
58		1			1				1			
59		1			1				1			
60		1			1				1			

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.75 EVALUACIÓN DE PRECIOS**

Encuestados	EVALUACIÓN DE PRECIOS											
	¿Cómo consideras el precio de los medicamentos?				¿Cómo consideras el precio de las consultas?				¿Cómo consideras el precio de los distintos servicios de			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
61		1			1				1			
62		1			1				1			
63		1			1				1			
64		1			1				1			
65		1			1				1			
66		1			1				1			
67		1			1				1			
68		1			1				1			
69		1			1				1			
70		1			1				1			
71		1			1				1			
72		1			1				1			
73		1			1				1			
74		1			1				1			
75		1			1				1			
76		1			1				1			
77		1			1				1			
78		1			1				1			
79		1			1				1			
80		1			1				1			
81		1			1				1			
82		1			1				1			
83		1			1					1		
84		1			1					1		
85		1			1					1		
86		1			1					1		
87		1			1					1		
88		1			1					1		
89		1			1					1		
90		1			1					1		
91		1			1					1		
92		1			1					1		
93		1			1					1		
94		1			1					1		
95		1				1				1		
96		1				1				1		
97		1				1				1		
98		1				1				1		
99			1			1				1		
100			1			1				1		
101			1			1				1		
102			1			1				1		
103			1			1				1		
104			1			1				1		
105			1			1				1		
106			1			1				1		
107			1			1				1		
108			1			1				1		
109			1			1				1		
110			1			1				1		
111			1			1				1		
112			1			1				1		
113			1			1				1		
114			1			1				1		
115			1			1				1		
116			1			1				1		
117			1			1				1		
118			1			1				1		
119			1			1				1		
120			1			1				1		

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.76 EVALUACIÓN DE PRECIOS**

Encuestados	EVALUACIÓN DE PRECIOS											
	¿Cómo consideras el precio de los medicamentos?				¿Cómo consideras el precio de las consultas?				¿Cómo consideras el precio de los distintos servicios de			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
121			1			1				1		
122			1			1				1		
123			1			1				1		
124			1			1				1		
125			1			1				1		
126			1			1				1		
127			1			1				1		
128			1			1				1		
129			1			1				1		
130			1			1				1		
131			1			1				1		
132			1			1				1		
133			1			1				1		
134			1			1				1		
135			1			1				1		
136			1			1				1		
137			1			1				1		
138			1			1				1		
139			1			1				1		
140			1			1				1		
141			1			1				1		
142			1			1				1		
143			1			1				1		
144			1			1				1		
145			1			1				1		
146			1			1				1		
147			1			1				1		
148			1			1				1		
149			1			1				1		
150			1			1				1		
151			1			1				1		
152			1			1				1		
153			1			1				1		
154			1			1				1		
155			1			1				1		
156			1			1				1		
157			1			1				1		
158			1			1				1		
159			1			1				1		
160			1			1				1		
161			1			1				1		
162			1			1				1		
163			1			1				1		
164			1			1				1		
165			1			1				1		
166			1			1				1		
167			1			1				1		
168			1			1				1		
169			1			1				1		
170			1			1				1		
171			1			1				1		
172			1			1						
173			1			1					1	
174			1			1					1	
175			1			1					1	
176			1			1					1	
177			1			1					1	
178			1			1					1	
179			1			1					1	
180			1			1					1	

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.77 EVALUACIÓN DE PRECIOS**

Encuestados	EVALUACIÓN DE PRECIOS											
	¿Cómo consideras el precio de los medicamentos?				¿Cómo consideras el precio de las consultas?				¿Cómo consideras el precio de los distintos servicios de			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
181			1			1					1	
182			1			1					1	
183			1			1					1	
184			1			1					1	
185			1			1					1	
186			1			1					1	
187			1				1				1	
188			1				1				1	
189			1				1				1	
190			1				1				1	
191			1				1				1	
192			1				1				1	
193			1				1				1	
194			1				1				1	
195			1				1				1	
196			1				1				1	
197			1				1				1	
198			1				1				1	
199			1				1				1	
200			1				1				1	
201			1				1				1	
202			1				1				1	
203			1				1				1	
204			1				1				1	
205			1				1				1	
206			1				1				1	
207			1				1				1	
208			1				1				1	
209			1				1				1	
210			1				1				1	
211			1				1				1	
212			1				1				1	
213			1				1				1	
214			1				1				1	
215			1				1				1	
216			1				1				1	
217			1				1				1	
218			1				1				1	
219			1				1				1	
220			1				1				1	
221			1				1				1	
222			1				1				1	
223			1				1				1	
224			1				1				1	
225			1				1				1	
226				1			1				1	
227				1			1				1	
228				1			1				1	
229				1			1				1	
230				1			1				1	
231				1			1				1	
232				1			1				1	
233				1			1				1	
234				1			1				1	
235				1			1				1	
236				1			1				1	
237				1			1				1	
238				1			1				1	
239				1			1				1	
240				1			1				1	

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.78 EVALUACIÓN DE PRECIOS**

Encuestados	EVALUACIÓN DE PRECIOS											
	¿Cómo consideras el precio de los medicamentos?				¿Cómo consideras el precio de las consultas?				¿Cómo consideras el precio de los distintos servicios de			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
241				1			1				1	
242				1			1				1	
243				1			1				1	
244				1			1				1	
245				1			1				1	
246				1			1				1	
247				1			1				1	
248				1			1				1	
249				1			1				1	
250				1			1				1	
251				1			1				1	
252				1			1				1	
253				1			1				1	
254				1			1				1	
255				1			1				1	
256				1			1				1	
257				1			1				1	
258				1			1					1
259				1			1					1
260				1			1					1
261				1			1					1
262				1			1					1
263				1			1					1
264				1			1					1
265				1			1					1
266				1			1					1
267				1			1					1
268				1			1					1
269				1			1					1
270				1			1					1
271				1			1					1
272				1			1					1
273				1			1					1
274				1			1					1
275				1				1				1
276				1				1				1
277				1				1				1
278				1				1				1
279				1				1				1
280				1				1				1
281				1				1				1
282				1				1				1
283				1				1				1
284				1				1				1
285				1				1				1
286				1				1				1
287				1				1				1
288				1				1				1
289				1				1				1
290				1				1				1
291				1				1				1
292				1				1				1
293				1				1				1
294				1				1				1
295				1				1				1
296				1				1				1
297				1				1				1
298				1				1				1
299				1				1				1
300				1				1				1

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.79 EVALUACIÓN DE PRECIOS**

Encuestados	EVALUACIÓN DE PRECIOS											
	¿Cómo consideras el precio de los medicamentos?				¿Cómo consideras el precio de las consultas?				¿Cómo consideras el precio de los distintos servicios de			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
301				1				1				1
302				1				1				1
303				1				1				1
304				1				1				1
305				1				1				1
306				1				1				1
307				1				1				1
308				1				1				1
309				1				1				1
310				1				1				1
311				1				1				1
312				1				1				1
313				1				1				1
314				1				1				1
315				1				1				1
316				1				1				1
317				1				1				1
318				1				1				1
319				1				1				1
320				1				1				1
321				1				1				1
322				1				1				1
323				1				1				1
324				1				1				1
325				1				1				1
326				1				1				1
327				1				1				1
328				1				1				1
329				1				1				1
330				1				1				1
331				1				1				1
332				1				1				1
333				1				1				1
334				1				1				1
335				1				1				1
336				1				1				1
337				1				1				1
338				1				1				1
339				1				1				1
340				1				1				1
341				1				1				1
342				1				1				1
343				1				1				1
344				1				1				1
345				1				1				1
346				1				1				1
347				1				1				1
348				1				1				1
349				1				1				1
350				1				1				1
351				1				1				1
352				1				1				1
353				1				1				1
354				1				1				1
355				1				1				1
356				1				1				1
357				1				1				1
358				1				1				1
359				1				1				1
360				1				1				1

**FUENTE:** Elaboración propia.

**FIGURA 10.80 EVALUACIÓN DE PRECIOS**

Encuestados	EVALUACIÓN DE PRECIOS											
	¿Cómo consideras el precio de los medicamentos?				¿Cómo consideras el precio de las consultas?				¿Cómo consideras el precio de los distintos servicios de			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
361				1				1				1
362				1				1				1
363				1				1				1
364				1				1				1
365				1				1				1
366				1				1				1
367				1				1				1
368				1				1				1
369				1				1				1
370				1				1				1
371				1				1				1
372				1				1				1
373				1				1				1
374				1				1				1
375				1				1				1
376				1				1				1
377				1				1				1
378				1				1				1
379				1				1				1
380				1				1				1
381				1				1				1
382				1				1				1
383				1				1				1
384				1				1				1
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>42</b>	<b>127</b>	<b>159</b>	<b>94</b>	<b>92</b>	<b>88</b>	<b>110</b>	<b>82</b>	<b>89</b>	<b>86</b>	<b>127</b>

**FUENTE:** Elaboración propia.

#### **10.4. PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO**

El estudio de los procesos de apoyo de la Clínica Internacional: Apoyo al Tratamiento, Admisión de paciente y Apoyo al diagnóstico, arrojó como resultado que los porcentajes considerados por la empresa como satisfactorio no han sido aún alcanzados, y que el proceso de apoyo con menor porcentaje es el de Apoyo al Tratamiento, es decir, el Servicio de Farmacia.

Sabemos que no se trata de obligar a los colaboradores a asumir actitudes que no han sido cultivadas, por tal razón, los líderes de la empresa tendrán que motivar apoyándose en las políticas vinculadas a la Visión y la Misión, en los resultados del estudio mencionado anteriormente y en tácticas compensatorias, para que los colaboradores se comprometan a participar activamente del cambio adoptando actitudes que generen mejoras en el servicio.

El Equipo de Gestión de la Clínica está convencido de la importancia de implementar un plan de capacitación que cree las condiciones adecuadas para que los colaboradores asuman una actitud proactiva a favor de la empresa. Se involucrará a todos los colaboradores de farmacia explicándoles los objetivos del plan, el modelo de su desarrollo y las razones que sostienen la propuesta, se pondrá énfasis en los resultados que se esperan obtener al final del desarrollo del plan.

Se ha puesto en evidencia que los colaboradores del Área de Farmacia de la Clínica Internacional desempeñan su trabajo con dificultades, las cuales están relacionadas a aspectos técnicos de la empresa y a nivel de la satisfacción de la persona. La disminución del nivel de desempeño ha generado algunas preguntas en los líderes de la empresa, como ¿Los colaboradores no se identifican con la empresa? ¿Están buscando nuevas alternativas laborales?

¿No están dispuestos a cambiar de organización por eso permanecen en la empresa?

A continuación, mostramos las herramientas que se han aplicado en el proceso de implementación del Plan de Gestión del cambio. Se ha inducido a los colaboradores a que identifiquen las fuerzas que le impulsan al cambio y aquellas que les restringen; para adquirir esta información, se aplicó el instrumento del Análisis del Campo Forzado.

### **ESTUDIO PRELIMINAR**

Identificar las fuerzas que impulsan al cambio de los colaboradores de Farmacia de la Clínica Internacional.

**TABLA 10.1 FUERZAS QUE IMPULSAN EL CAMBIO DE TRABAJO DE LOS PROFESIONALES DEL ÁREA DE FARMACIA**

<b>Nº</b>	<b>FUERZAS QUE IMPULSAN EL CAMBIO DE TRABAJO DE LOS PROFESIONALES DEL ÁREA DE FARMACIA</b>
1	No tienen todas las condiciones adecuadas en infraestructura para hacer su trabajo
2	No se les provee de los insumos suficientes para la preparación de productos farmacéuticos
3	La empresa no es tolerante con la gestión del tiempo de los colaboradores
4	No hay suficiente personal para responder a la demanda de los usuarios
5	El tiempo de respuesta de los colaboradores de farmacia a la demanda de los usuarios no puede ser menor por la falta de un sistema integrado que facilite la trasmisión de información con los otros servicios de la empresa
6	Los colaboradores de farmacia son responsables de varias actividades a la vez.
7	La ubicación geográfica de la empresa es distante en relación al domicilio de los colaboradores de farmacia
8	La empresa es indiferente a las costumbres de los colaboradores de farmacia
9	No han logrado generar relaciones interpersonales que fortalezcan la amistad y la camaradería
10	Los colaboradores de farmacia no tienen espacios de socialización
11	Los líderes de la empresa no muestran interés por las necesidades y expectativas de los colaboradores de farmacia
12	Los jefes de la empresa son impositivos, les falta liderazgo
13	Se han incrementado los conflictos en el ambiente laboral
14	Los usuarios presentan cada vez un mayor número de reclamos relacionados a la demora en la entrega de medicamentos y la empresa responsabiliza a los colaboradores de farmacia
15	El sueldo de los colaboradores de farmacia no ha sufrido un incremento desde hace varios años
16	Los beneficios corporativos no son motivadores

**FUENTE:** Elaboración propia.

Identificar las fuerzas que restringen el interés por el cambio de los colaboradores de farmacia de la Clínica Internacional.

**TABLA 10.2 FUERZAS QUE RESTRINGEN EL CAMBIO**

<b>Nº</b>	<b>FUERZAS QUE RESTRINGEN EL CAMBIO DE TRABAJO DE LOS PROFESIONALES DEL ÁREA DE FARMACIA</b>
1	Se les permite plantear iniciativas, lo cual les hace sentir parte de la empresa
2	No se hacen efectivas las sanciones cuando los colaboradores de farmacia no cumplen con todos los indicadores de proceso
3	La empresa permite que los colaboradores intercambien libremente horarios de trabajo
4	La empresa ofrece pequeños reconocimientos económicos a los colaboradores que realizan tareas educativas a los usuarios
5	La empresa ofrece el servicio de movilidad de retorno a casa tres días de la semana a los colaboradores
6	La empresa promueve un día al año actividades de integración bajo la responsabilidad de los colaboradores de los servicios
7	La empresa ofrece cada seis meses exámenes médicos gratuitos para todos los colaboradores
8	Algunos líderes de la empresa dan un buen trato a los colaboradores de farmacia
9	Se vislumbra una mejora salarial para los colaboradores de la empresa
10	El prestigio de la empresa es positivo lo cual hace que sus colaboradores sean valorados por el mercado
11	La empresa ofrece una línea de carrera
12	Los colaboradores piensan que es mejor ofrecer sus servicios profesionales a la empresa que iniciar una propia
13	La empresa ofrece 2 ó 3 capacitaciones durante el año para todos los colaboradores de farmacia
14	Escasas ofertas laborales en el mercado para profesionales de farmacia
15	La empresa esta implementando planes de mejora y en algunos casos rediseños de algunos procesos, lo cual genera expectativas de mejora en los colaboradores de farmacia
16	La empresa hace sorteos de viajes pagados al exterior del país, dos veces por año, para el colaborador y dos miembros de su familia

**FUENTE:** Elaboración propia.

Leyendo los aportes de los colaboradores acerca de las fuerzas que les restringen el interés por el cambio, se han identificado las siguientes actitudes y acciones sobre las cuales trabajar. Luego, se han priorizado y atribuido un sentido de costo.

**TABLA 10.3 ACTITUDES Y ACCIONES A TOMAR**

LO QUE DEBE CAMBIAR		PRIORIDAD			COSTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>A</b>	Sobrevalorar el sentimiento de bienestar (confort) aunque la empresa no se interese personalmente por los colaboradores	1					1
<b>B</b>	No asumir responsablemente la importancia de los indicadores de proceso	1			1		
<b>C</b>	Relacionar iniciativas de mejora sólo con recompensas económicas		1			1	
<b>D</b>	Acomodarse a las condiciones de la empresa esperando pequeñas recompensas		1			1	
<b>E</b>	Renunciar a tener iniciativas propias para hacer empresa	1					1
<b>F</b>	Acomodarse al bajo sueldo para no afrontar incertidumbre e inestabilidad		1				1
<b>G</b>	Pensar en un futuro promisorio ignorando el presente		1			1	
<b>H</b>	Renunciar al bienestar personal esperando el reconocimiento de la empresa		1			1	
<b>I</b>	Renunciar a buscar nuevas oportunidades de trabajo	1			1		
<b>J</b>	Renunciar a los propios ideales para obtener pequeñas recompensas inmediatas	1			1		
<b>K</b>	Poner las esperanzas personales en la empresa renunciando a los logros personales	1			1		

**FUENTE:** Elaboración propia.

### **MATRIZ DE DECISIONES**

El resultado de la Tabla 3 se ha ordenado en la Matriz de Decisiones y se ha obtenido el siguiente resultado:

**FIGURA 10.81 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN**

PRIORIDAD		COSTO		
		BAJO	MEDIO	ALTO
ALTA	A B E I J K			
MEDIA	C D F G H			
BAJA	A E F	C D G H	B I J K	

**FUENTE:** Elaboración propia.

**RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA  
ANÁLISIS DEL CAMPO FORZADO**

Se trata entonces de abordar aquellas actitudes y acciones de alta prioridad y bajo costo para ir alcanzando la meta propuesta:

**TABLA 10.4 ACTITUDES Y ACCIONES IDENTIFICADAS QUE DEBEN SER ABORDADAS**

LO QUE DEBE CAMBIAR		PRIORIDAD			COSTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>A</b>	Sobrevalorar el sentimiento de bienestar (confort) aunque la empresa no se interese personalmente por los colaboradores	1					1
<b>E</b>	Renunciar a tener iniciativas propias para hacer empresa	1					1
<b>F</b>	Acomodarse al bajo sueldo para no afrontar incertidumbre e inestabilidad		1				1

**FUENTE:** Elaboración propia.

**PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN CLÍNICA INTERNACIONAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL REDISEÑO EN EL PROCESO DE APOYO AL TRATAMIENTO**

- a) Paralelamente a la propuesta de Rediseño de Procesos para optimizar la atención en el Servicio de Farmacia de la Clínica internacional, se ha diseñado un Plan de Gestión del Cambio. El Rediseño de Procesos tiene el objetivo de “Aumentar el % de paciente atendidos antes de los 5 min”, y el Plan de Gestión del Cambio, “Generar el cambio de actitudes y comportamientos de los colaboradores del Servicio de Farmacia de la Clínica Internacional”.

**TABLA 10.5 PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO DE ACTITUDES PARA LOS COLABORADORES DE FARMACIA DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL**

LO QUE DEBE CAMBIAR	QUÉ SE DEBE HACER	QUIÉN DEBE HACERLO	POR QUÉ DEBE HACERLO	CUÁNDO DEBE HACERLO	DÓNDE DEBE HACERLO	CÓMO DEBE HACERLO	CUÁNTO ES EL VALOR ANUAL
<b>A</b> Sobrevalorar el sentimiento de bienestar (confort) aunque la empresa no se interese personalmente por los colaboradores	Organizar actividades de reconocimiento para los colaboradores Crear espacios de recreación en los que colaboradores puedan expresarse libremente	Los líderes de la empresa	Se fortalece la estima de los colaboradores. Se fideliza a los colaboradores con la empresa	Trimestralmente	Fuera de la empresa	Los colaboradores del proceso asumen la responsabilidad de las actividades recreativas	S/. 6,000
<b>E</b> Renunciar a tener iniciativas propias para hacer empresa	Promover a través de compensaciones la presentación de iniciativas de mejora para la empresa de parte de los colaboradores	Los líderes de la empresa	Se estimula la creatividad de los colaboradores	Semestralmente	Dentro o fuera del ámbito de la empresa	Los líderes de la empresa se comprometen a reconocer las iniciativas innovadoras dentro del proceso	4,000
<b>F</b> Acomodarse al bajo sueldo para no afrontar incertidumbre e inestabilidad	Fomentar actividades competitivas reconocidas por la empresa con bonos económicos y promoción de puestos	Los líderes de la empresa	Los colaboradores identifican sus capacidades que lo hacen más competitivo	Anualmente	En la empresa como política institucional	Los líderes de la empresa destinan un presupuesto para implementar un sistema de competitividad	S/. 5,000

**FUENTE:** Elaboración propia.

b) En el diagrama de Gantt, se han organizado las actividades con sus respectivos objetivos y tiempos de cumplimiento

**TABLA 10.6 GANTT PARA EL ABORDAJE DE LAS ACTITUDES Y ACCIONES DE LOS COLABORADORES DE FARMACIA DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO**

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	MARZO	JUNIO	SETIEMBRE	OCTUBRE	DICIEMBRE
Integrar a los colaboradores de la empresa a través de actividades lúdicas para fidelizarlos y consolidar el trabajo en equipo.	Crear espacios de recreación en los que los colaboradores puedan expresarse libremente y sean reconocidos como importantes por la empresa.	X Último fin de semana del trimestre I	X Último fin de semana del trimestre II	X Último fin de semana del trimestre III		X Último fin de semana del trimestre IV
Promover iniciativas dentro del proceso para diseñar planes de mejora que optimicen el servicio reduciendo los tiempos de espera.	Promover a través de compensaciones la presentación de iniciativas de mejora dentro del proceso para fortalecer la atención del cliente.		X Evento interno dentro del proceso - Semestre I			X Evento interno dentro del proceso - Semestre II
Fortalecer el desarrollo de una cultura de la competitividad para afianzar la imagen y liderazgo de la empresa en el mercado nacional.	Fomentar las actividades competitivas reconocidas por la empresa con bonos económicos y de promoción de puestos para promover una cultura de la mejora continua hacia dentro y fuera de la empresa.				X Evento promovido desde los niveles estratégicos de la empresa - Año I	

**FUENTE:** Elaboración propia.

- c) Se ha diseñado un Plan de trabajo para cada una de las actividades planteadas en el Plan Estratégico para la Gestión del Cambio, lo cual quiere decir que se tiene tres planes orientados a la Gestión del Cambio.

**OBJETIVO: INTEGRAR A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE ACTIVIDADES LÚDICAS PARA FIDELIZARLOS Y CONSOLIDAR EL TRABAJO EN EQUIPO.**

El siguiente plan estará destinado a fortalecer las habilidades personales y competencias profesionales de los colaboradores de farmacia de la Clínica Internacional.

Se parte de la identificación de las necesidades de los colaboradores a través de la aplicación de las herramientas de “Análisis del Campo Forzado”. Luego, se plantea lo que se debe hacer para abordar las necesidades identificadas, se identifica a los responsables que podrían facilitar el desarrollo de actividades, se define la duración y el lugar para el desarrollo de las actividades, y finalmente se designan a los responsables de la logística y de la convocatoria.

**TABLA 10.7 PLAN PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL – DIRIGIDO A FARMACIA**

PLAN PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL - DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE FARMACIA					
Necesidades y prioridades de los colaboradores de farmacia	Selección de facilitadores	Duración	Lugar	Logística	Convocatoria
Necesitan motivación	Expertos en motivación: psicólogos, educadores, coaching...	Trimestralmente - El último fin de semana: los sábados de 8am a 5pm	Centro recreacional ajeno a la empresa	Responsable de RRHH y logística	Invitación personal a cada colaborador
Tienen que salir de su zona de confort	Emprendedores: personas reconocidas por sus éxitos, del ámbito nacional.				
Adoptar actitudes proactivas					
Tener iniciativas innovadoras					

**FUENTE:** Elaboración propia.

## PROGRAMA DEL PLAN

Este programa está diseñado para motivar a los colaboradores a que asuman una actitud proactiva dentro de sus funciones y del proceso de farmacia y planteen formas de optimizar la atención y el servicio a los usuarios.

**TABLA 10.8 PROGRAMA PARA ALCANZAR EL OBJETIVO 1 DEL PLAN PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO**

Objetivos	Selección de actividades	Temas	Materiales
Integrar a los colaboradores de la empresa a través de actividades lúdicas para fidelizarlos y consolidar el trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Compartir experiencias</li> <li>*Describir el cambio</li> <li>*Identificar motivadores externos</li> <li>*Identificar recursos para la automotivación</li> </ul>	De la motivación extrínseca a la automotivación	PPT: Marco teórico sobre la motivación Hojas A-4 Fichas sobre motivación
	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Describir la zona de confort</li> <li>*Competitividad y desarrollo</li> </ul>	Más allá de la zona de confort ¿Qué hay?	PPT: Competencias para el desarrollo personal Video: Cómo salir de tu zona de confort Dinámica
	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Autoevaluación</li> <li>*Trabajar la Ventana de Johari.</li> </ul>	Reconociendo mis actitudes proactivas	Ficha de autoevaluación Ficha: ventana de Johari
	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Formular iniciativas</li> </ul>	Cómo plantear iniciativas innovadoras personales y en equipo	Hojas A-4 Modelos de iniciativas

**FUENTE:** Elaboración propia.

## SESIONES DEL PROGRAMA DEL PLAN

El Programa del Plan está dividido en 4 sesiones, las cuales se desarrollarán en un año: una sesión por trimestre. Las sesiones están orientadas a consolidar la formación personal y profesional de los colaboradores.

**TABLA 10.9 SESIONES PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA PARA ALCANZAR EL OBJETIVO DEL PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO**

Nº de sesión	Título	Tiempo	Facilitador	Actividad	Objetivo de la actividad	Materiales	Evaluación
<b>Sesión 1</b>	De la Motivación extrínseca a la automotivación	8h pedagógicas	Sicólogo	*Compartir experiencias *Describir el cambio *Identificar motivadores externos *Identificar recursos para la automotivación	Promover la automotivación	PPT: Marco teórico sobre la motivación Hojas A-4 Fichas sobre motivación	Pre y pos test
<b>Sesión 2</b>	Más allá de la zona de confort ¿Qué hay?	8h pedagógicas	Emprendedor	*Describir la zona de confort *Competitividad y desarrollo	Motivar para ir más allá de la zona de confort	PPT: Competencias para el desarrollo personal Video: Cómo salir de tu zona de confort Dinámica	Pre y pos test
<b>Sesión 3</b>	Reconociendo mis actitudes proactivas	8h pedagógicas	Sicólogo	*Autoevaluación *Trabajar la Ventana de Johari.	Reconocer actitudes proactivas	Ficha de autoevaluación Ficha: ventana de Johari	Autoevaluación
<b>Sesión 4</b>	Cómo plantear iniciativas innovadoras personales y en equipo	8h pedagógicas	Emprendedor	*Formular iniciativas	Diseñar iniciativas innovadoras	Hojas A-4 Modelos de iniciativas	Heteroevaluación

**FUENTE:** Elaboración propia.

**TABLA 10.10 MATRIZ DE CONSISTENCIA**

ANEXO 01										
MATRIZ DE CONSISTENCIA										
TITULO:	REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN EN LA FARMACIA AMBULATORIA PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL, LIMA - 2017									
AUTORES:	MODESTO LONZOY, ANTHONY CRISTOPHER. MARTÍNEZ FIESTAS, JORGE ARMANDO.						CORREO: anthony11232496@gmail.com TELEFONO: 984740064			
REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN EN LA FARMACIA AMBULATORIA PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA CLÍNICA INTERNACIONAL, LIMA - 2017										
LINEA INVESTIGACIÓN	EMPRESA	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	INDICES	METODOLOGÍA	
GESTIÓN EMPRESARIAL Y PRODUCTIVA	CLÍNICA INTERNACIONAL	<p><b>Problema General</b></p> <p>¿De qué manera el rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejorará la calidad en la atención de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>☐ Determinar como el rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejorará la calidad en la atención de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>☐ El rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejora la calidad en la atención de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017.</p>	<p><b>Variable 1 / Variable independiente:</b></p> <p>REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN</p>	AVA	INDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)	$IVA = \frac{TVA}{TT} \times 100$	<p><b>Tipo de Investigación:</b></p> <p>Aplicada. Descriptiva. Cuantitativa. Longitudinal. <b>Método:</b> Deductivo.</p> <p><b>Diseño de Investigación:</b> Pre-Experimental</p> <p><b>Población y Muestra</b> <b>Población:</b> Clientes de la Clínica Internacional, que utilizan la farmacia ambulatoria. <b>Muestra:</b> 384 clientes. <b>Técnicas:</b> Observación Directa <b>Instrumentos:</b> Encuestas, Libro de reclamaciones, formatos de quejas, etc.</p> <p><b>Técnica de procesamiento de Datos:</b> Calculo de promedios, Puntaje obtenidos, variaza.</p>	
		ESIA	TIEMPO TOTAL	$Tiempo\ total\ del\ proceso$						
		<p><b>Problema Especifico</b></p> <p>¿De qué manera el rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejorará el nivel de satisfacción de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017?</p>	<p><b>Objetivo Especifico</b></p> <p>☐ Determinar como el rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejorará el nivel de satisfacción de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017.</p>	<p><b>Hipótesis Especifica</b></p> <p>☐ El rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejora el nivel de satisfacción de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017.</p>	<p><b>Variable 2 / Variable Dependiente:</b></p> <p>CALIDAD DE LA ATENCIÓN</p>	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (Niv. Satisf. Cli.)	$Niv.\ Satisf.\ Cli. = \frac{Puntj.\ Alcanzado}{Puntj.\ Esperado} \times 100$		
<p>¿De qué manera el rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria minimiza el nivel de quejas y reclamos de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017?</p>	<p>☐ Determinar como el rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejorará el nivel de quejas y reclamos de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017</p>	<p>☐ El rediseño del proceso de atención en la farmacia ambulatoria mejora el nivel de quejas y reclamos de los clientes de la Clínica Internacional, Lima - 2017.</p>	QUEJAS Y RECLAMOS	NIVEL DE QUEJAS Y RECLAMOS (Niv. QyR)		$Niv.\ QyR = \frac{\# de Reclamos}{\# Total Atenciones} \times 100$				

**FUENTE:** Elaboración propia.

**TABLA 10.11 MATRIZ OPERACIONAL**

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	INDICES	ESCALA DE MEDICION
<b>Variable Independiente: REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN</b>	<p>“Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implementar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad y rapidez,...) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas”. (Alarcón, 1999, Pág. 237).</p>	<p>Se utilizó la metodología de rediseño, porque es un método eficiente y rentable que facilita identificar las actividades que no agregan valor (AVA) al proceso permitiendo en la Clínica Internacional reducir los tiempos de espera (ESIA) y minimizar los costos.</p>	AVA	INDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)	$IVA = \frac{TVA}{TT} \times 100$	Razón
			ESIA	TIEMPO TOTAL	$Tiempo\ total\ del\ proceso$	Cantidad
VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	INDICES	ESCALA DE MEDICION
<b>Variable Dependiente: CALIDAD DE LA ATENCIÓN</b>	<p>“El concepto que se encerraba en la calificación tradicional de calidad ya no está representado únicamente por una buena atención, sino que apunta a satisfacer las expectativas que se suscitan en cada momento de contacto entre pacientes y familiares y nuestras instituciones. La satisfacción pues, se logrará mediante calidad técnica de la atención con eficiencia y rapidez, mínimo costo, trámites ágiles y simples, correcta emisión de documentos, un correcto trato personal en un ambiente adecuado”. (Domínguez, 2006 Pág. 65)</p>	<p>La investigación fundamentada en el estudio de la variable calidad en la atención a los clientes en la farmacia ambulatoria de la Clínica Internacional, está basada en medir la satisfacción del cliente y el nivel de quejas y reclamos en la atención.</p>	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (Niv. Satisf. Cli.)	$Niv.\ Satisf.\ Cli. = \frac{Puntj.\ Alcanzado}{Puntj.\ Esperado} \times 100$	Razón
			QUEJAS Y RECLAMOS	NIVEL DE QUEJAS Y RECLAMOS (Niv. QyR)	$Niv.\ QyR = \frac{\# de Reclamos}{\# Total Atenciones} \times 100$	

**FUENTE:** Elaboración propia.