



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**Planeamiento estratégico y propuestas de mejora de  
procesos para una clínica oftalmológica**

Tesis para optar el Título de  
Ingeniero Industrial y de Sistemas

**Victor André Alva Ferrúa**

**Asesores:**

**Dr. Ing. Francisco Martín Palma Lama**  
**Mgtr. Ing. Santos Manuel Calderón Cabanillas**

**Piura, diciembre de 2023**



### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Victor André Alva Ferrúa, egresado del Programa Académico de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 70920639.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:  
"Planeamiento estratégico y propuestas de mejora de procesos para una clínica oftalmológica"  
El mismo que presento bajo la modalidad de Tesis<sup>1</sup> para optar el Título profesional<sup>2</sup> de Ingeniería Industrial y de Sistemas.
2. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
  - Dr. Ing. Francisco Martín Palma Lama, identificado con DNI N° 02686315
  - Mgtr. Ing. Santos Manuel Calderón Cabanillas, identificado con DNI N° 70006764
3. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
5. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
6. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 22/10/2023.

.....  
Firma del autor optante<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

<sup>2</sup> Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

<sup>3</sup> Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

*A mis queridos padres, Iris y Víctor, por brindarme su amor durante todas las etapas de mi vida*

*A mi pareja, Majo, por creer en mí y apoyarme en todo momento*

*A El Sentimiento Guinda por inspirarme durante mis 5 años de carrera universitaria*

*Y a mis asesores, Martín Palma y Manuel Calderón por su constante apoyo y consejo durante todo el proceso*



## Resumen

La "Clínica Ver", un centro médico oftalmológico situado en Piura se dedica a atender las necesidades visuales de la población del norte del país. Ofrece una variedad de servicios, incluyendo consultorios médicos, sala de operaciones, farmacia, óptica y exámenes. A lo largo de sus 14 años de existencia, la clínica ha experimentado un crecimiento constante en términos de clientes y servicios. Sin embargo, desde 2020 ha enfrentado desafíos para definir su futuro y la dirección que debe tomar para continuar sus operaciones.

En la primera etapa, se recopiló información sobre los procesos operativos y el plan estratégico implícito de la empresa a través de entrevistas con el personal administrativo, los trabajadores y el directorio. Se realizó un análisis FODA y Porter para identificar las fortalezas y debilidades de la clínica en relación con su entorno. Con estos resultados, se propuso un Plan Estratégico que se alinee con los valores y objetivos de la empresa y sus trabajadores. Luego, se mapearon los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa y se desarrolló un mapa global de procesos para priorizar aquellos que contribuyen directamente a los objetivos de la empresa. Se identificaron los principales puntos críticos a mejorar utilizando el diagrama de Ishikawa y con los resultados obtenidos se desarrollaron las propuestas de mejora para la clínica.

Se encontró que la Clínica Ver nunca ha realizado un plan estratégico, que es esencial para definir el rumbo futuro de una empresa. Además, la clínica enfrenta un problema de falta de lealtad por parte de sus trabajadores debido a la ausencia de un proceso definido de Recursos Humanos. También tiene un problema grave en la gestión de Historias Clínicas ya que aún se trabaja con el formato físico debido al poco interés de algunos doctores en adoptar el formato digital. Por lo tanto, es necesario implementar y desarrollar un plan de digitalización. Finalmente, se propusieron acciones para abordar los demás puntos críticos.

La tesis propone un plan estratégico, diseño de procesos y propuestas de mejora basándose en su análisis operativo y estratégico. La implementación de estos cambios y seguimiento del plan estratégico orientará a la Clínica Ver a tomar decisiones que le permitan seguir un proceso de mejora continua hacia sus objetivos.

## Tabla de contenido

Introducción .....	10
Capítulo 1 Marco Contextual .....	11
1.1 Situación actual de las MYPES.....	11
1.1.1 MYPE.....	11
1.1.2 Situación en el Perú.....	11
1.1.3 Principales ventajas y limitaciones de las MYPES .....	13
1.1.4 Marco normativo de la MYPE.....	15
1.2 Antecedentes de la empresa.....	16
1.2.1 Datos básicos.....	16
1.2.2 Reseña histórica .....	16
1.2.3 Servicios.....	18
1.3 Objetivos .....	20
1.3.1 Objetivo general .....	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
Capítulo 2 Marco teórico.....	21
2.1 Planeación estratégica .....	21
2.1.1 Proceso del planeamiento estratégico.....	21
2.2 Análisis FODA.....	28
2.3 Análisis Porter.....	29
2.4 Gestión de procesos .....	31
2.4.1 Diseñar un mapa de procesos .....	31
2.5 Rotura de Stock .....	36
2.5.1 Punto de pedido .....	36
Capítulo 3 Situación actual de la empresa .....	37
3.1 Plan estratégico actual .....	37
3.2 Análisis interno.....	37
3.2.1 Misión y visión .....	37
3.2.2 Objetivos.....	37
3.2.3 Valores.....	38
3.2.4 Control.....	38

3.3	Análisis externo .....	38
3.3.1	General .....	39
3.3.2	Específico.....	40
3.4	Análisis FODA.....	41
3.4.1	Fortalezas .....	41
3.4.2	Oportunidades.....	41
3.4.3	Debilidades .....	42
3.4.4	Amenazas .....	42
3.5	Plan estratégico propuesto .....	42
3.5.1	Misión .....	42
3.5.2	Visión .....	43
3.5.3	Valores.....	43
3.5.4	Objetivos.....	43
3.6	Estrategia corporativa genérica .....	44
3.7	Estrategia de operaciones .....	44
3.7.1	Prioridades competitivas.....	44
3.7.2	Decisiones estructurales e infraestructurales .....	45
Capítulo 4 Procesos .....		48
4.1	Mapa Global de Procesos .....	48
4.2	Diagramas de Flujo .....	48
4.2.1	Proceso de Consultas .....	48
4.2.2	Proceso de Óptica.....	52
4.2.3	Proceso de Farmacia .....	54
4.2.4	Proceso de Sala de Operaciones .....	55
4.2.5	Proceso de Exámenes.....	57
4.3	Priorización de Procesos.....	59
4.4	Puntos críticos que mejorar .....	63
4.4.1	Falta de fidelidad en los trabajadores .....	63
4.4.2	Gestión ineficiente de historias clínicas digitales.....	64
4.4.3	Otros puntos críticos .....	65
Capítulo 5 Propuesta de Mejora .....		67
5.1	Diseño de procesos y propuestas de mejora .....	67
5.1.1	Proceso de Gestión del Talento Humano.....	67
5.1.2	Proceso de Desarrollo .....	68

5.1.3 Propuestas de Mejora ..... 69

Conclusiones..... 71

Referencias..... 73



## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> Datos básicos de la empresa "Clínica Ver" .....	16
<b>Tabla 2</b> Servicios ofrecidos por la "Clínica Ver" .....	18
<b>Tabla 3</b> Ventajas competitivas.....	26
<b>Tabla 4</b> Decisiones estructurales e infraestructurales.....	27
<b>Tabla 5</b> Análisis Porter.....	40
<b>Tabla 6</b> Priorización de procesos en base a su contribución a objetivos.....	60



## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Empresas en el Perú, según tipo (%).....	12
<b>Figura 2</b> Ventas de MYPES en el Perú.....	12
<b>Figura 3</b> MYPES según actividad.....	13
<b>Figura 4</b> Empleo en la mypes en el Perú.....	13
<b>Figura 5</b> Línea de tiempo de "Clínica Ver" .....	18
<b>Figura 6</b> Proceso de planeamiento estratégico.....	22
<b>Figura 7</b> ¿Por qué una visión?.....	23
<b>Figura 8</b> Estrategias genéricas de Porter.....	25
<b>Figura 9</b> Cuadro de Análisis FODA.....	29
<b>Figura 10</b> Las cinco fuerzas de Porter.....	30
<b>Figura 11</b> Mapa de procesos de un hospital.....	32
<b>Figura 12</b> Flujograma de procesos de quejas.....	33
<b>Figura 13</b> Matriz de relación entre objetivos y procesos.....	33
<b>Figura 14</b> Priorización de procesos.....	34
<b>Figura 15</b> Estructura de Diagrama Ishikawa.....	35
<b>Figura 16</b> Mapa Global de Procesos de la empresa.....	48
<b>Figura 17</b> Diagrama de flujo para cliente que llega a consulta.....	50
<b>Figura 18</b> Diagrama de flujo para cliente que llega a Refracción.....	51
<b>Figura 19</b> Diagrama de Flujo para Proceso de óptica.....	53
<b>Figura 20</b> Proceso de farmacia.....	54
<b>Figura 21</b> Diagrama de Flujo para Agendar Operación.....	55
<b>Figura 22</b> Diagrama de Flujo para Atención de paciente para procedimiento.....	57
<b>Figura 23</b> Diagrama de Flujo para Proceso de Exámenes.....	58
<b>Figura 24</b> Priorización de Procesos (Contribución – Dificultad).....	61
<b>Figura 25</b> Diagrama Ishikawa - Falta de Fidelidad en los trabajadores.....	64
<b>Figura 26</b> Diagrama Ishikawa – Gestión Ineficiente de Historias Clínicas Digitales.....	65

## Introducción

En el campo de la medicina, la prestación de servicios de salud de calidad se ha convertido en un objetivo fundamental para las instituciones de atención médica en todo el mundo. En particular, las clínicas oftalmológicas desempeñan un papel crucial en el cuidado de la salud visual de los pacientes. Sin embargo, en un entorno cada vez más competitivo y en constante evolución, es imprescindible que estas clínicas adopten estrategias efectivas de planeamiento y mejora de procesos para mantener y mejorar la calidad de sus servicios.

El planeamiento estratégico proporciona un marco sistemático para establecer metas claras, identificar áreas de mejora y definir las acciones necesarias para alcanzar el éxito a largo plazo. En el contexto de una clínica oftalmológica, implica la identificación de los objetivos clave relacionados con la atención médica, la satisfacción del paciente, el crecimiento del negocio y la rentabilidad financiera. Además, el planeamiento estratégico implica la evaluación de los recursos disponibles, el análisis del entorno competitivo y el desarrollo de estrategias adecuadas para superar los desafíos y aprovechar las oportunidades existentes.

La mejora de procesos es otro aspecto crucial en el camino hacia la excelencia en la atención médica oftalmológica. Los procesos eficientes y efectivos pueden optimizar el flujo de trabajo interno, reducir los tiempos de espera y mejorar la experiencia del paciente. En una clínica oftalmológica, esto implica examinar y optimizar los diferentes procesos, desde la programación de citas hasta el proceso de consultas y asesoramiento de cliente.

Por consiguiente, este estudio se enfoca en aplicar los principios de planificación estratégica y mejora de procesos en una clínica oftalmológica ubicada en Piura, con el objetivo de investigar si es factible lograr mejoras en la eficiencia y eficacia de sus operaciones

## Capítulo 1 Marco Contextual

### 1.1 Situación actual de las MYPES

#### 1.1.1 MYPE

Las micro y pequeñas empresas son la unidad económica que está constituida por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización que tiene como objetivo el desarrollo de actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (MTPE, 2021).

En este contexto, las MYPES se caracterizan por no superar las 150 UIT anualmente en el caso de las microempresas y 1700 UIT para las pequeñas empresas. Además, pueden llegar a tener de 1 a 10 trabajadores para la microempresa y de 1 hasta 50 trabajadores en las pequeñas empresas (Estudio Shaddai, s.f.).

Además, las MYPES deben realizar la inscripción en el Registro de la Micro y Pequeña empresa (REMYPE) el cual les permite el acceso a los diferentes beneficios de la Ley MYPE (Gobierno del Perú, 2022). Para lo cual es necesario contar con los siguientes requisitos:

- RUC vigente
- Usuario y clave SOL
- Tener como mínimo un trabajador
- No pertenecer al rubro de bares, discotecas, casinos y juegos de azar.

#### 1.1.2 Situación en el Perú

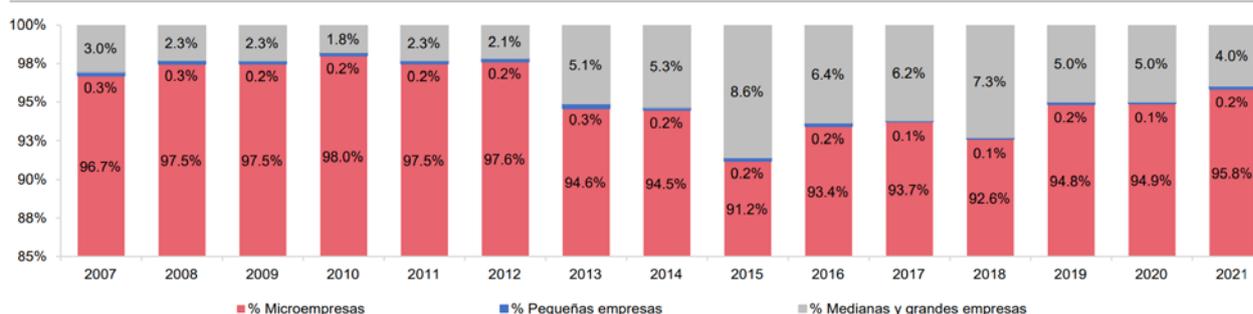
Para el año 2021, las mypes representaron el 96% de las empresas peruanas, empleando aproximadamente un 43% de la PEA. Históricamente, la participación de las mypes en el país ha sido relevante en el ámbito empresarial peruano manteniendo una participación superior del 91%. Con la reapertura de la economía tras la crisis de la COVID-19, en 2021 se registraron un aproximado de 5.5 millones de mypes al largo del territorio nacional, siendo un 75.9% mayor a la cifra del año 2020 (ComexPerú, 2022).

Este impacto de la crisis económica se vio también reflejada en la evolución de las ventas la que desde 2007 hasta 2019 presentaba una tasa de crecimiento promedio anual de 4.1%. Para el año 2021 se registraron ventas anuales de S/ 107 945 millones, equivalente al 12% del PBI. Esto refleja un incremento del 78.5% frente a las ventas reportadas en 2020, siendo resultado de la reactivación de la economía. Sin embargo, estas cifras se encuentran por debajo del nivel previo a la pandemia (ComexPerú, 2022).

En la Figura 1 se muestra el porcentaje de empresas en el Perú según su tipo entre 2007 y 2021. Asimismo, en la Figura 2, se observan las ventas de las MYPES en el Perú en el mismo intervalo de tiempo.

**Figura 1****Empresas en el Perú, según tipo (%)**

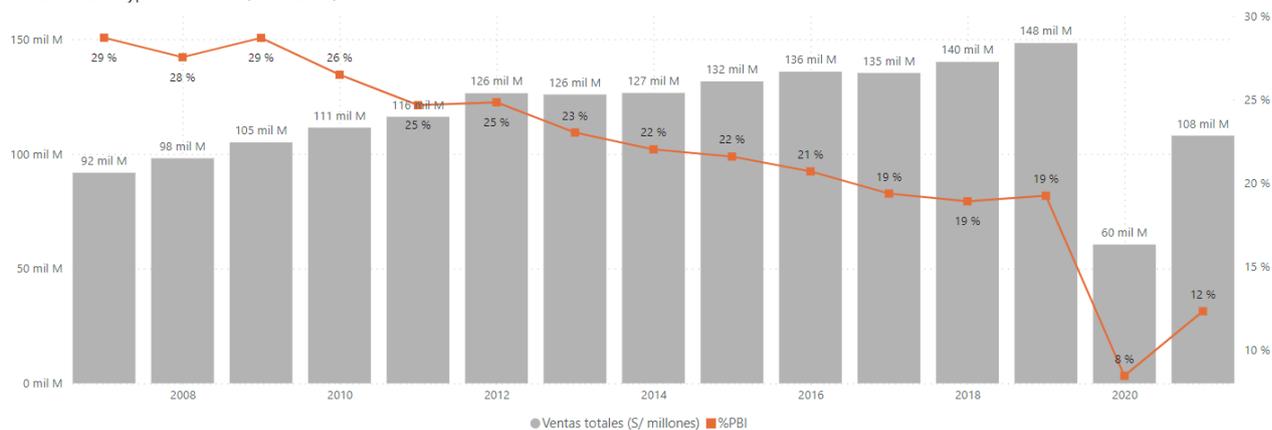
EMPRESAS EN EL PERÚ SEGÚN TIPO (%)



Nota. Tomado de ComexPerú (2022)

**Figura 2****Ventas de MYPES en el Perú**

Ventas de las Mypes en el Perú (\$/ millones)



Nota. Tomado de ComexPerú (2022)

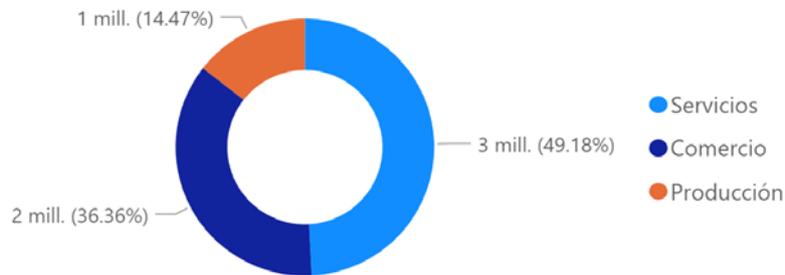
Durante el año 2021, un 49.19% de las mypes formales e informales del país se dedicaron a los sectores vinculados con servicios (consultoría independiente, técnicos, contables, etc.). Un 36.36% de las mypes se dedican al comercio, predominando las empresas de venta al por menor como las bodegas o farmacias. Por último, un 14.47% de las mypes se enfocan en la producción.

Como se mencionó anteriormente, en el año 2021 las mypes emplearon aproximadamente 43% de la Población Económicamente Activa (PEA) del país, representando a 7.7 millones de trabajadores. Siendo un 72.4% mayor al año 2020 y significando que aproximadamente cada 2 de 5 personas en el mercado laboral trabajaron en una mype (ComexPerú, 2022).

**Figura 3**

*MYPES según actividad*

Distribución de mypes, según tipo de actividad económica



*Nota.* Tomado de ComexPerú (2022)

Además, el nivel de informalidad de las mypes presentó un aumento constante desde el año 2016. Esto puede deberse a que la productividad de las empresas se vio reducida, lo cual impacta en las condiciones laborales. En el año 2021 aumentó un 76% el número de mypes, pero también aumentó el porcentaje de informalidad (86% del total), indicando que existe un aumento en mayor proporción de las empresas informales que las formales (ComexPerú, 2022).

**Figura 4**

*Empleo en la mypes en el Perú*

Empleo total en las mypes en el Perú



*Nota.* Tomado de ComexPerú (2022)

**1.1.3 Principales ventajas y limitaciones de las MYPES**

Es reconocido que las MYPES poseen ciertas ventajas respecto a las grandes empresas, así como también presentan diferentes limitaciones que dificultan su desarrollo (Congreso del Perú, 2004).

Como ventajas de las MYPES tenemos las siguientes:

- Poseen una estructura organizacional ágil que las dota de flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios técnicos y económicos.
- Suelen desarrollar actividades principalmente de mano de obra intensiva haciendo uso de menor dotación de capital.
- Tienen una alta capacidad de innovación
- Son la base de la competitividad económica, contribuyendo a mejorar el nivel de la población ofreciendo productos a menores precios.

Sin embargo, una mype no es inmune ante las dificultades y debe tomar medidas preventivas para evitar errores típicos que suelen cometer las empresas (Guzmán, 2015).

- **Falta de conocimiento del mercado:** El no analizar a la competencia y el no aplicar técnicas mercadológicas no permite saber que esperan los clientes. Desencadenando en la dificultad para darle un apropiado valor agregado al producto o servicio.
- **Falta de organización interna:** Suele verse reflejado en una escasa supervisión de estándares de desempeño. Provocando ineficientes procedimientos y un deficiente servicio al cliente.
- **Falta de producción planificada:** Causado frecuentemente por la ausencia de un sistema para medir y controlar la calidad. Pudiendo presentarse variaciones constantes entre los productos.
- **Mala distribución del trabajo:** Cuando existe una falta de delimitación en las funciones de los integrantes del negocio se genera un nivel de productividad deficientes y altos costos de operación.
- **Contabilidad deficiente:** Se caracteriza por la escasez de registros contables, mala determinación de costos, y una lista de precios que no cubren los costos totales.
- **Falta de innovación tecnológica:** Suelen existir dificultades para desarrollar todo el potencial de las mypes debido a la escasez de sistemas pensados específicamente para estas.
- **Falta de financiamiento:** No existen muchas instituciones que otorgan líneas de crédito a sus clientes y normalmente son exigidas garantías o prendas hipotecarias que ponen en riesgo la operación de la empresa.
- **Falta de una correcta planificación en las compras:** Suele llevar a sobre inventariar almacenes, trayendo consigo costos adicionales de almacenaje.

#### **1.1.4 Marco normativo de la MYPE**

La Ley N° 28015 – Ley de promoción y formalización de las micro y pequeña empresa (2003), tiene como objetivo:

- Desarrollo y contribución de las MYPE en la competitividad económica del país.
- Facilitar la formalización de las MYPE.
- Desarrollo de las MYPE como medio para el incremento del empleo sostenible.
- Aumentar la productividad y rentabilidad de las micro y pequeñas empresas.
- Mejorar la contribución al PBI.
- Ampliar el mercado interno y las exportaciones del país.
- Mejorar la contribución a la recaudación tributaria. (Congreso del Perú, 2004)

Además, esta ley otorga diferentes beneficios por formalizarse:

##### **Beneficios generales:**

- Mayor acceso al mercado privado y compras estatales
- Facilidades del Estado para participar en eventos feriales y exposiciones regional, nacional e internacionalmente.
- Mecanismo ágil y sencillo para realizar exportaciones (Exporta Fácil) a cargo de la SUNAT.
- Participación en contratos y adquisiciones del Estado.

##### **Beneficios de la Ley Mype:**

- Régimen Laboral Especial
- Régimen Especial de Salud
- Régimen Pensionario
- Acompañamiento Laboral
- Compras Estatales
- Gastos de capacitación
- Recuperación anticipada del IGV
- Factura negociable (SUNAT, s.f.)

## 1.2 Antecedentes de la empresa

### 1.2.1 Datos básicos

*Oftalmólogos Asociados Ver S.A.C.* es una pequeña empresa piurana dedicado servicio de salud oftalmológico en la región norte del Perú. Entre los servicios ofrecidos por la empresa se tienen los siguientes: consultorios médicos, biometría, examen de Diferencia de Ruta Óptica (OPD III), consultorio de Tomografía de Coherencia Óptica (OCT), consultorio de topografía corneal, consultorio de retinopatía de la prematuridad y baja visión, consultorio de campimetría, consultorio de argón láser, consultorio de YAG láser, consultorio de ecografía, microscopía especular, sala de operaciones, cirugía de catarata con foco emulsificación, cirugía de vitrectomía, cross linking, óptica, farmacia y laboratorio. Los datos de la empresa se pueden ver en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Datos básicos de la empresa "Clínica Ver"*

<b>Razón Social</b>	Oftalmólogos Asociados Ver S.A.C.
<b>Nombre comercial</b>	Clínica Ver
<b>RUC</b>	20525904424
<b>Rubro</b>	Salud
<b>Ubicación</b>	Calle Los Brillantes Mz. X Lt. 17, Urb. Miraflores, Castilla, Piura.
<b>Número de trabajadores</b>	17
<b>Medio de pago</b>	Efectivo / Tarjetas Visa / Tarjeta MasterCard / Seguro

### 1.2.2 Reseña histórica

Oftalmólogos Asociados Ver S.A.C. nace en marzo del año 2009, teniendo como objetivo ser el principal centro oftalmológico especializado del norte del país. Para llevar a cabo dicho propósito se unieron cinco de los mejores profesionales: Dr. Winston Luna Córdova, Dr. Florentino Sotomayor, Dr. Luis Sócola Vela, Dr. Víctor Alva Dávalos y Dr. Miguel Flores.

Las actividades de la clínica inician ofreciendo consultas médicas oftalmológicas en un local ubicado en la Av. Loreto del cercado de Piura. Se realizaron campañas oftalmológicas en los rincones más alejados del Perú, atendiendo con éxito a más de 5000 pacientes, gracias al convenio firmado con la Asociación Clinton.

En el año 2010 la clínica adquiere el local ubicado en la Urb. Miraflores, donde actualmente se encuentra en el centro oftalmológico. Además, en este mismo año inaugura Óptica Ver, poniendo al alcance de los pacientes las últimas tecnologías y diferentes tipos de monturas.

En el 2011 se inaugura la Sala de Operaciones, en donde atiende cirugías mayores como Cataratas y cirugías menores como Pterigión, Chalazion y otros procedimientos quirúrgicos. Hoy en día, con más de 10,000 procedimientos quirúrgicos realizados exitosamente a lo largo de estos años, buscan asegurar los mejores resultados que médico y paciente esperan. Desde su inicio se ha caracterizado por la innovación tecnológica, neutralidad y la excelencia del grupo de profesionales que trabajan día a día para ser mejores. Es así como en el 2012 se empieza a implementar la Unidad de Ayuda Diagnóstica con los servicios de Campimetría, Argón Láser y Yag Láser, con lo cual obtiene mayor precisión y rapidez en el diagnóstico del paciente.

En el 2013 se dio un gran paso y se compró el inmueble ubicado al costado de la clínica, permitiendo ampliar el servicio quirúrgico. Asimismo, se inició el servicio de farmacia con el que se ofrecen medicamentos de alta calidad a precios de laboratorio y con gran variedad para ajustarse a sus diferentes necesidades. Oftalmólogos Asociados Ver se ha posicionado como un Centro Especializado de alta calidad en sus servicios innovando cada día y en el año 2014 adquiere el OCT Topcon para su servicio de Tomografía de coherencia Óptica y Angiografía, facilitando el diagnóstico del Glaucoma, con el cual atendió a 2500 pacientes del Instituto Peruano de Oftalmología.

En este año también adquiere el Infinity Facó Emulsificador marca Alcon, que permite realizar cirugías de catarata sin corte, sin dolor y con recuperación casi inmediata, dejando de lado la cirugía convencional que resultaba tediosa y dolorosa para el paciente. A lo largo de estos años se ha seguido con la compra de equipos como el A-Scan, el Paquímetro, Ecógrafo, Microscopio Especular, Pentacam y OPD. En el 2017 compró el Excímer Láser, Cross Linking y Microkerátomo, para corrección de Miopía, incorporando a sus servicios la Unidad de Refractiva. Y en el año 2018 se han adquirido el Campímetro de Zeiss para renovar la unidad de campimetría y un nuevo Microscopio marca Zeiss. Para finales del año 2019 se adquiere el Facó Vitrector y se inaugura la Unidad de Retina.

En el año 2022 se ha instalado un ascensor y se ha incorporado el servicio de Laboratorio Clínico y repotenciado el servicio de Cirugía con una nueva sala de operaciones y equipos última tecnología, lo que permitió obtener una nueva acreditación II-E.

Actualmente cuenta con 04 salas de cirugía: Sala de Cirugía refractiva, 02 Salas para Cirugía con Facó Emulsificador y Sala para cirugías de Pterigión, además de una central de Esterilización.

La atención en el Centro Oftalmológico Ver es integral y se busca que el paciente se sienta a gusto y convencido de que está recibiendo un servicio de calidad y para su mayor comodidad cuenta con todos los medios de pago y tienen convenio con Rímac Seguros, Rímac EPS, Pacífico Seguros, Pacífico EPS, Mapfre Seguros y La Protectora. Atendiendo también a los pacientes afiliados a Saludpol desde hace 5 años, con total satisfacción.

**Figura 5**

*Línea de tiempo de "Clínica Ver"*



### 1.2.3 Servicios

La *Clínica Ver* se caracteriza por siempre ofrecer un servicio enfocado a las necesidades de sus clientes durante toda la etapa del servicio. Guiando y explicando cada uno de los procedimientos que serán realizados. Los servicios ofrecidos actualmente por la empresa se aprecian en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Servicios ofrecidos por la "Clínica Ver"*

Servicio	Detalle
Consultorios médicos	<p>Consultorios médicos especializados y completamente equipados con dos Unidades Oftalmológicas, Auto refractómetro computarizado, Tonómetro, Lensómetro computarizado y Lámpara de Hendidura para realizar la evaluación de agudeza y corrección visual, evaluación del segmento anterior y detectar problemas de Pterigion, Glaucoma, Cataratas y Errores Refractivos.</p> <p>Entre los consultorios existentes se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biometría</li> <li>• OPD III</li> </ul>

Servicio	Detalle
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultorio de OCT (Tomógrafo de Coherencia Óptica)</li> <li>• Consultorio de Topografía Corneal</li> <li>• Consultorio de Retinopatía de la prematuridad y Baja Visión</li> <li>• Consultorio de Campimetría</li> <li>• Consultorio de Argón Láser</li> <li>• Consultorio de YAG Láser</li> <li>• Consultorio de Ecografía</li> <li>• Microscopía Especular</li> </ul>
Sala de Operaciones	<p>Cirugías menores como Chalazión y Pterigión, así como cirugías especializadas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cirugía de catarata con Faco Emulsificación</li> <li>• Cirugía de Vitrectomía</li> <li>• Cross Linking</li> <li>• Corrección de miopía con Excímer Láser</li> </ul>
Óptica	<p>Todos los pacientes después de los exámenes previos y la consulta médica oftalmológica pasan por el examen de agudeza visual y medida de vista para determinar qué tipo de ayuda se le brindara para corregir los problemas de visión como presbicia, ambliopía, miopía, hipermetropía, astigmatismo, etc.</p> <p>Teniendo a su disposición una gran gama de lentes y lunas de todos los diseños y modelos que se ajustan a sus necesidades.</p>
Farmacia	<p>En la farmacia ubicada dentro de las instalaciones del Centro Oftalmológico Ver los pacientes pueden encontrar la más completa gama de productos oftalmológicos de la mejor calidad para garantizar el éxito del tratamiento indicado por los nuestros especialistas.</p>
Laboratorio	<p>Laboratorio con moderno equipamiento que ofrece una amplia gama de análisis clínicos con alto grado de confiabilidad a través de un servicio personalizado para los pacientes.</p>

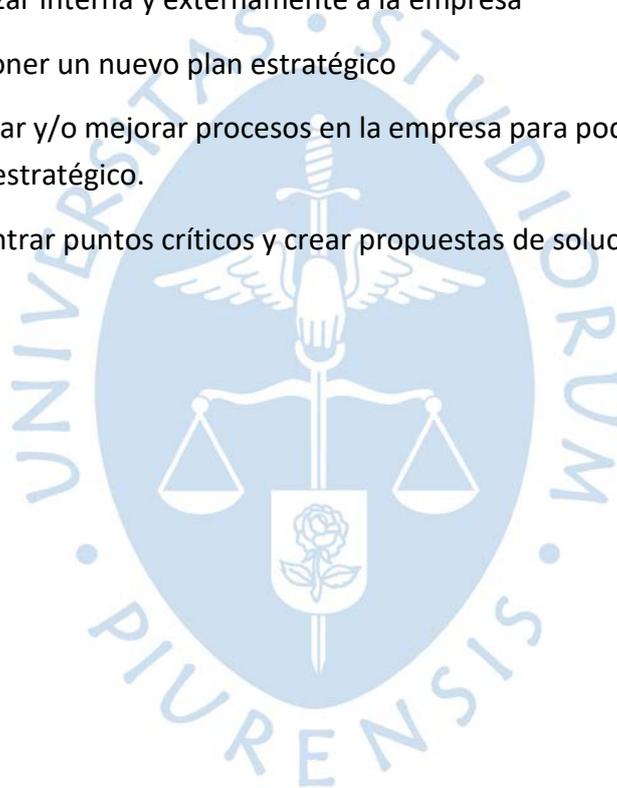
### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

La presente tesis tiene como objetivo plantear diversas propuestas de mejora de procesos para cumplir con mayor eficacia y eficiencia con sus objetivos y alcanzar un mejor desempeño, a partir de analizar estratégica, administrativa y operativamente a la empresa Clínica Ver.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Evaluar el plan estratégico actual de la empresa
- Identificar los procesos actuales
- Analizar interna y externamente a la empresa
- Proponer un nuevo plan estratégico
- Diseñar y/o mejorar procesos en la empresa para poder cumplir con el nuevo plan estratégico.
- Encontrar puntos críticos y crear propuestas de solución.



## Capítulo 2

### Marco teórico

#### 2.1 Planeación estratégica

El término *planeación estratégica* fue acuñado en la década de 1950 y fue comúnmente usado desde mediados de 1960 hasta mediados de 1970. En esta época, se creía que la respuesta para todos los problemas era la planeación estratégica. Teniendo a gran parte del mundo corporativo de Estados Unidos obsesionado con ésta. Sin embargo, durante 1980 el concepto dejó de ser usado debido a diversos modelos de planeación que no produjeron los altos rendimientos que esperaban. A pesar de ello, en la década de 1990 llegó un resurgimiento del concepto, y actualmente este se practica ampliamente en el mundo empresarial (David, 2008).

El planeamiento estratégico es el punto de partida para el proceso de planificación en una organización. Donde se identifican las orientaciones fundamentales que guiarán el funcionamiento de la institución a mediano y largo plazo. Para ello se debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Por qué existimos? y ¿Hacia dónde vamos? (Invesca, 2006).

##### 2.1.1 Proceso del planeamiento estratégico

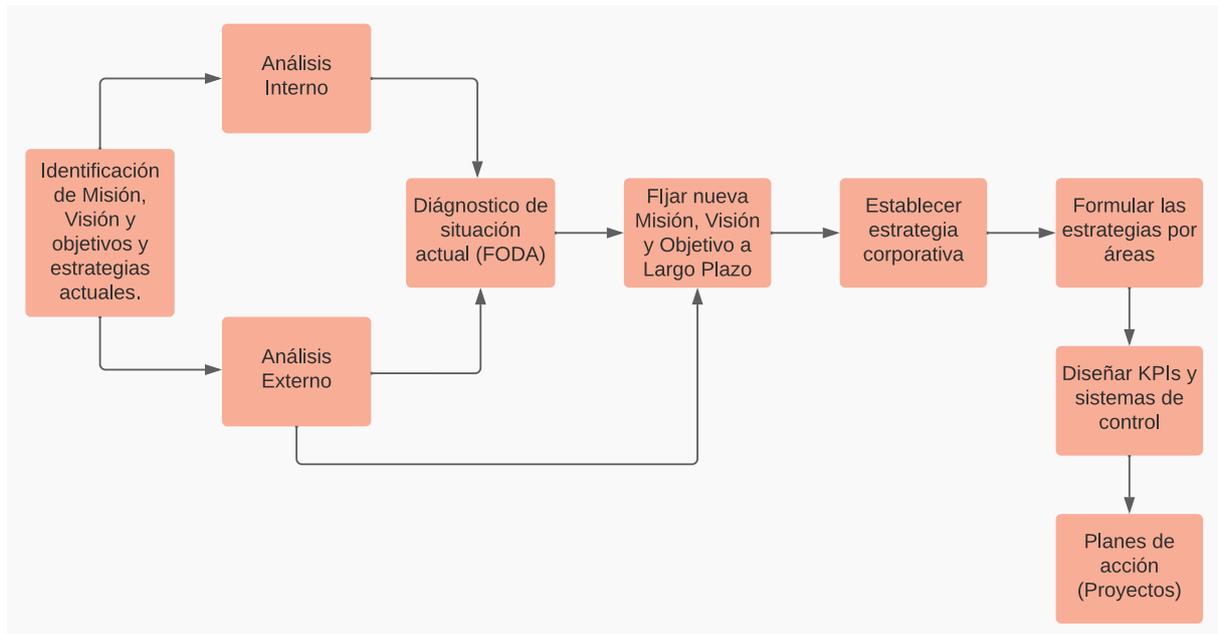
El objetivo final de la planeación estratégica es lograr una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo. Esto se logra analizando la óptima combinación entre recursos y oportunidades de la empresa a largo y mediano plazo. Generalmente en un plazo de 3 a 5 años y siempre considerando un entorno competitivo.

Asimismo, el desarrollo de la planeación estratégica consta de un proceso que se divide en fases, como se muestra en la figura 6.

**2.1.1.1 Misión.** La misión es aquello que define finalidad específica de la empresa y que la distingue del resto, describiendo el qué se hace, por qué se hace y para quién se hace la actividad. Es decir, anuncia el propósito de la empresa declarando la principal razón de existir y la función que cumple en la sociedad (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013).

La misión deber formularse en un lenguaje motivador, claro y desafiante. Su comprensión orientará las acciones de los miembros de la organización. Asimismo, debe responder a las siguientes preguntas que ayudan a constituir la misión de una empresa:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿Cuál es el propósito de la empresa?

**Figura 6***Proceso de planeamiento estratégico*

*Nota.* Adaptado de José Calderón (2022)

Además, es necesario identificar a quién se está atendiendo y que producto se está ofreciendo. Todo ello, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿A quién se está ofreciendo los productos o servicios?
- ¿Qué necesidad de los clientes pretende satisfacer?
- ¿Cómo se diferencian los productos o servicios de la competencia?

**2.1.1.2 Visión.** Toda empresa debe aspirar continuidad en el tiempo y tratar de crecer cada vez más. Para ello debe mirar al futuro y proyectar el trabajo para lograr la continuidad, teniendo una concepción clara de lo que se quiere hacer y lograr como empresa. Siendo esto último la visión, la imagen de lo que se desea que sea la empresa en el futuro, de forma realista y atractiva. Esto se hace para saber hacia dónde llevar la empresa y para poder definir el cómo se quiere que los clientes la vean (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013).

Teniendo una visión definida se facilita la toma de decisiones de mediano y largo plazo. Tomando en cuenta que el mercado evoluciona rápidamente, la visión puede ser definida para cinco años tras los cuales conviene revisarla, ver figura 7.

**Figura 7***¿Por qué una visión?*

*Nota.* Tomado de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013)

Es importante que al momento de formular la visión se mantenga la participación de los diferentes miembros de la empresa. Pues es necesario que describa un futuro deseado y desafiante de la empresa basándose en los valores compartidos por la misma. Por ello, esta debe ser compartida y debe poderse expresar por medio de una frase metafórica o de un dibujo.

Esto se realiza con el objetivo de lograr que sea comprensible y que permita lograr un compromiso por actuar de acuerdo con los valores expresados.

Para elaborar la visión, es necesario responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué es ahora la empresa?
- ¿Cómo imaginamos a la empresa dentro de 10 años?
- ¿Qué se quiere ser y lograr?

**2.1.1.3 Análisis interno y externo.** Los análisis interno y externo nos permitirán conocer mejor la empresa, su entorno y las herramientas con las que cuenta para hacer frente a los cambios que se presentan en el mercado. Todo esto para poder hacer frente a las dificultades y aprovechar de mejor manera el entorno en el que se desarrolla la actividad económica de la empresa (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013).

- **Interno:** Se hace tomando en cuenta aquellos factores de la empresa sobre los que se tiene control y que pueden afectar de manera positiva o negativa al posicionamiento de la empresa respecto a la competencia.

- **Externo:** Se basa en analizar los factores externos del entorno en el que la empresa desarrolla sus actividades económicas. Pueden beneficiar o afectar a la empresa y deben ser aprovechadas o esquivadas respectivamente para un mejor desempeño de la empresa.

**2.1.1.4 Objetivos Estratégicos.** Los objetivos estratégicos suelen hacerse con un alcance de 5 años con un mínimo de 3 años dependiendo del tamaño de la empresa. También tenemos a los objetivos organizacionales, los cuales tienen una duración de un año. Mientras que los objetivos estratégicos están encargados de definir el futuro del negocio, los objetivos organizacionales se refieren a cómo hacer más productivos a los negocios en el periodo de un año.

Como objetivos generales de una empresa tenemos:

- Consolidación del patrimonio
- Crecimiento del volumen de ventas
- Reducción de cartera en mora
- Mejorar la imagen ante la sociedad y con los socios
- Capacitación y desarrollo del personal
- Definición de las áreas que componen una empresa
- Mejorar relación y alianzas estratégicas con los proveedores
- Fácil accesibilidad del producto o servicio para los clientes.

Asimismo, sobre los objetivos específicos de una empresa tenemos:

- Una oportuna distribución de los productos a los clientes
- Calidad a bajo costo para obtener una ventaja competitiva
- Realización de un programa promocional de ventas
- Mejora del ambiente laboral
- Presentación del producto de mayor comodidad y variedad (Suarez Revollar).

**2.1.1.5 Estrategias Corporativas.** Son las estrategias que permiten diseñar un plan específico donde se definan las acciones necesarias para que una empresa crezca a través del tiempo. Es decir, son la guía que se debe seguir para cumplir con los objetivos (Santander Universidades, 2022).

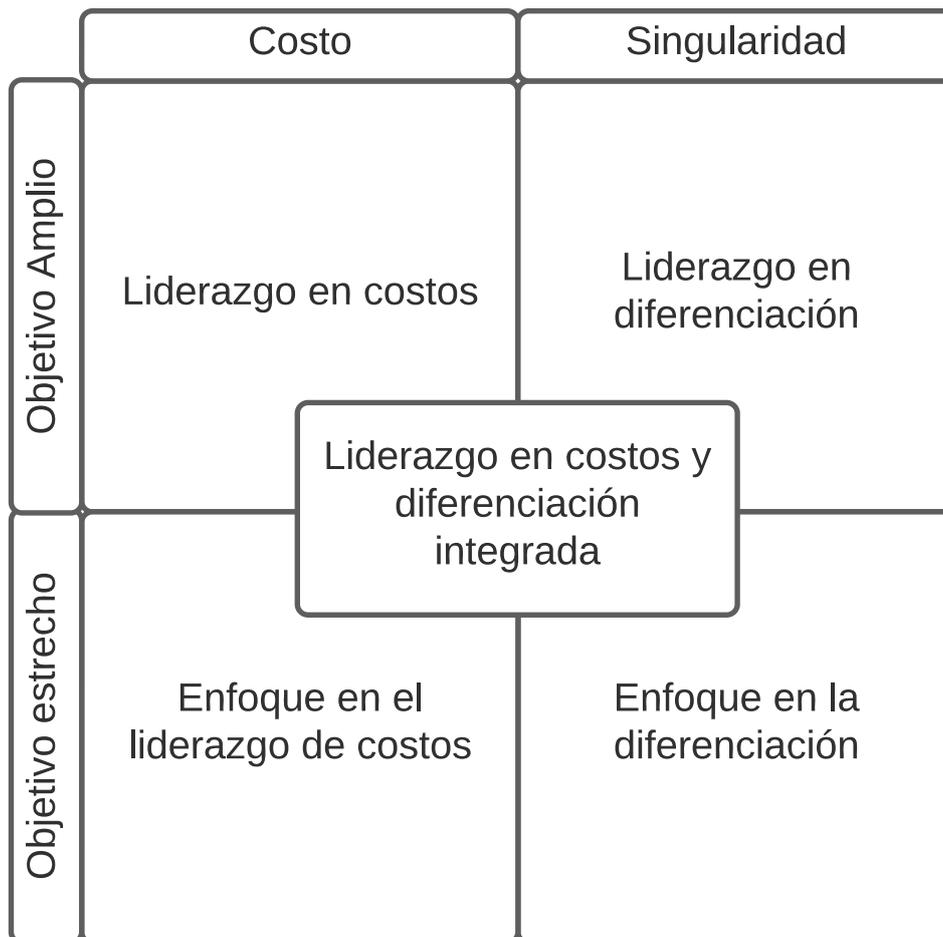
Entre los tipos de estrategias corporativas tenemos:

- Estrategias de integración (vertical y horizontal)

- Estrategias de crecimiento Producto-Mercado (penetración, innovación, expansión. Diversificación).
- Estrategia de empresas líderes vs. seguidoras
- Estrategia de contracción
- Estrategias genéricas de Porter

**Figura 8**

*Estrategias genéricas de Porter*



*Nota.* Tomado de Porter (1996)

**2.1.1.6 Ventajas competitivas.** Para que un producto o servicio sea considerado como una opción por los clientes, debe cumplir con una serie de características conocidas como *Order qualifiers*. Y para el desarrollo de las estrategias corporativas es importante tomar en cuenta las características que debe poseer el producto o servicio para ser elegido por sobre la competencia. Estas características con definidas como *Order winners* y es importante asegurarse que la empresa sea superior a la competencia en estas características.

Los *order winners* determinan las características que añaden valor al producto o servicio. Es decir, con los *order winners* se definen las ventajas competitivas de la empresa frente a la competencia. Estas ventajas competitivas se definen en 5 dimensiones, ver tabla 3:

**Tabla 3**

*Ventajas competitivas*

<b>Costo</b>	Operaciones al más bajo costo
<b>Calidad</b>	Diseño de alta calidad
	Calidad consistente (conformidad)
<b>Tiempo</b>	Entrega rápida
	Entrega a tiempo (confiabilidad)
<b>Flexibilidad</b>	Personalización (a pedido)
	Variedad (para stock) y cantidad
<b>Innovación</b>	Nuevos productos

**2.1.1.7 Estrategia por áreas.** La estrategia por áreas o de operaciones es un conjunto de decisiones que permiten a la empresa adquirir una estructura de operaciones y capacidades específicas que permiten el soporte de las ventajas competitivas. Este conjunto de decisiones puede ser estructurales o infraestructurales.

Las decisiones estructurales son aquellas que dan una mayor capacidad física a la empresa, siendo decisiones de compra de maquinaria, tecnología disposición en planta, localización, etc. Además, afectan directamente a la capacidad de la empresa para lograr un mejor grado de calidad, flexibilidad, menos costos, tiempo e innovación.

Mientras tanto, las decisiones infraestructurales permiten una mayor capacidad de gestión. Pues son decisiones de sistemas de PPCP, logística, mantenimiento, control de calidad, etc. Ayudan a lograr un mejor servicio al cliente en confiabilidad, plazos de entrega, calidad y un menor costo sin realizar cambios a la estructura física, ver tabla 4.

**Tabla 4***Decisiones estructurales e infraestructurales*

<b>Decisiones estructurales</b>	<b>Decisiones infraestructurales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios (calidad, variedad, innovación, etc.)</li> <li>• Procesos y tecnología.</li> <li>• Integración vertical</li> <li>• Capacidad</li> <li>• Fuerza de trabajo (calificada y especializada)</li> <li>• Disposición en planta</li> <li>• Localización y ubicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística (compras, inventarios, distribución)</li> <li>• Mantenimiento (continuo, preventivo, RBM, TPM)</li> <li>• Control de calidad (CCE, TQM)</li> <li>• Organización (Departamentos de Productividad, IDi, centralización vs descentralización, etc.)</li> <li>• Sistemas de gestión y control (KPIs, TICs, CIM, ERPs)</li> </ul>

**2.1.1.8 KPIs y sistemas de control.** Tras definir los objetivos, estrategias y tener claro el camino que debe seguir la empresa es importante hacer una continua medición y control del desempeño. Eso se hace con el objetivo de motivar un sentimiento de mejoramiento continuo en la satisfacción al cliente, flexibilidad y productividad.

Para tener un buen sistema de control, este debe:

- Tener un nivel balanceado de medidas financieras y no financieras
- Ayudar a predecir lo que sucederá con la empresa
- Facilitar la comparación a la competencia
- Motivar al personal a tomar responsabilidad en el desarrollo de la empresa
- Ser parte integral de un proceso sistemático de revisión de medidas

Asimismo, existen dos formas de realizar la medición y control del desempeño de la empresa:

- **Tradicional:** Se enfoca en metas y ajustes financiero, además de no estar ligada a la estrategia de operaciones. Teniendo una optimización localizada con aprendizaje individual y visualizando el costo, cantidad y calidad.
- **Estratégico:** Enfocada en la satisfacción al cliente y el mejoramiento y optimización sistemática de procesos. Trae consigo un aprendizaje organizacional y evalúa la calidad, velocidad, costo y confiabilidad simultáneamente.

## 2.2 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de análisis que permite conocer la situación actual interna y externa de la empresa. Se realiza tomando dos puntos de vista para su estudio, el análisis interno (fortalezas y debilidades) y el análisis externo (oportunidades y amenazas):

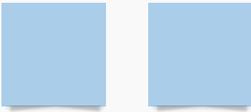
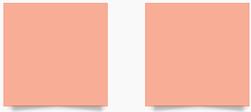
- **Fortalezas:** Son los factores positivos de la empresa sobre los que se tiene control. Estas fortalezas deben ser potenciadas y aprovechadas al máximo para tener una mejor posición que la competencia. Entre ellas tenemos a los recursos y destrezas adquiridas por la empresa a lo largo del tiempo.
- **Debilidades:** Estos son los factores negativos que afectan a la empresa y que deben ser eliminadas o reducidas para evitar estar en desventaja frente a la competencia.
- **Oportunidades:** Son aquellos factores externos que traen o pueden traer beneficios a la empresa. Es importante aprovecharlas pues permiten avanzar hacia la visión.
- **Amenazas:** Son factores externos que no benefician a la empresa y es importante ser conscientes de ellas para poder evitarlas. No se tiene control sobre ellas y pueden llegar a afectar de manera negativa el desarrollo económico de la empresa.

Para una correcta aplicación del Análisis FODA el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013) nos recomienda seguir las siguientes instrucciones:

- Pensar con cuidado las fortalezas y debilidades internas de la empresa. Características personales y de sus trabajadores, aspectos financieros, aspectos de mercadeo, ubicación, etc. Una vez terminado esto se deben anotar las fortalezas y debilidades identificadas.
- Pensar en el entorno para la futura empresa e identificar y anotar las oportunidades y amenazas del ambiente empresarial.
- Revisar todo lo escrito y marcar con un (\*) los puntos que se consideren muy importantes y que tendrán mayor impacto en la empresa.
- Preguntarse: ¿Cómo se puede aprovechar las oportunidades y fortalezas para la empresa? y ¿Se pueden superar las debilidades y evitar amenazas para esta empresa?

Figura 9

Cuadro de Análisis FODA

	Análisis Interno	Análisis Externo
Positivo	Fortalezas	Oportunidades
		
Negativo	Debilidades	Amenazas
		

*Nota.* Adaptado de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013)

### 2.3 Análisis Porter

El análisis Porter se puede definir como una herramienta que permite evaluar el nivel de competencia en la industria y con ello desarrollar de manera más efectiva una estrategia de negocio.

Para Porter (2008) existen cinco fuerzas que le dan forma a la competencia y que dependiendo cual fuerza o fuerzas son más fuertes en el sector, se puede determinar la rentabilidad y los elementos de mayor importancia para la elaboración de una estrategia. Las cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de un mercado y rigen la competencia son:

- **Amenaza de nuevos competidores:** El mercado o segmento de mercado no será atractivo dependiendo de que tan fácil es para los nuevos competidores el apoderarse de una porción del mercado.
- **Amenaza de servicios o productos sustitutos:** Si existen o hay potenciales productos sustitutos disponibles a precios más bajos, puede hacer que el mercado sea menos atractivo.

- **Poder de negociación de los clientes:** El mercado no será atractivo si los clientes pueden fácilmente encontrar varios productos sustitutos por un igual o muy bajo costo. Además de ser fácil diferenciarse de la competencia.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Si los proveedores tienen fuerte producción de recursos y puedan imponer sus condiciones para el precio y el tamaño del pedido harán que el mercado no sea tan atractivo. Esto será más complicado si los insumos que suministran son claves para el producto o servicio y no existen sustitutos, o son pocos y de alto costo.
- **Rivalidad entre los competidores existentes:** Para toda empresa existirá una mayor dificultad de competencia si es que los competidores están bien posicionados en el mercado, sean numerosos y los costos fijos de producción sean altos. Esto lleva a una constante guerra de precios, campañas, promociones y la llegada de nuevos productos o servicios.

**Figura 10**

*Las cinco fuerzas de Porter*



*Nota.* Tomado de Porter (2008)

## 2.4 Gestión de procesos

Cuando hablamos de gestión de procesos, nos referimos al diseño, dirección y control sistemático de los procesos que se ven involucrados en brindar el servicio o producto de una empresa. Para lograr una mejora de los procesos de una empresa, tenemos que seguir los siguientes pasos:

### 2.4.1 Diseñar un mapa de procesos

El mapeo de procesos comienza con la identificación y creación de un mapa global de procesos donde se representarán e identificarán los diferentes procesos de la empresa. Este mapa global de procesos proporciona una visión general de cómo funcionan los diferentes procesos dentro de la organización y cómo interactúan entre sí.

Una vez que se ha creado el mapa global de procesos, los procesos se subdividen en tres categorías: estratégicos, operacionales o fundamentales y de soporte.

- **Procesos estratégicos:** Son aquellos que tienen una relación directa con la misión y visión de la empresa. Estos procesos son fundamentales para el éxito a largo plazo de la organización y suelen involucrar a personal de primer nivel en su gestión. Los procesos estratégicos también pueden gestionar otros procesos dentro de la empresa y afectar en su totalidad a la organización.
- **Procesos fundamentales:** Engloban la actividad principal del negocio y son esenciales para crear valor y generar ingresos para la empresa. Estos procesos suelen atravesar muchas funciones dentro de la organización y tienen un impacto directo en el cliente final. Son claves para el correcto funcionamiento de la empresa y su éxito a corto y largo plazo.
- **Procesos de soporte:** se centran en brindar apoyo a los procesos fundamentales y estratégicos de la empresa. Estos procesos suelen encontrarse dentro de una función específica y se caracterizan porque sus clientes son internos de la empresa, es decir, no tienen un impacto directo en el cliente final. A pesar de ello, son esenciales para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa y su éxito a largo plazo.

En la figura 11 se muestra un ejemplo de un mapa global de procesos de un hospital.

Figura 11

Mapa de procesos de un hospital



Nota. Tomado de Research Gate (2016)

**2.4.1.1 Representar los procesos.** Una vez que se han identificado los procesos de la empresa, se realizan diagramas de flujo para definir de manera gráfica la secuencia de operaciones y tareas que se siguen para lograr un resultado. Para desarrollar un diagrama de flujo, es importante tener claro el inicio y el fin del proceso que se va a diagramar. También es importante definir los actores o partes interesadas en el proceso para describir la secuencia de actividades de manera precisa.

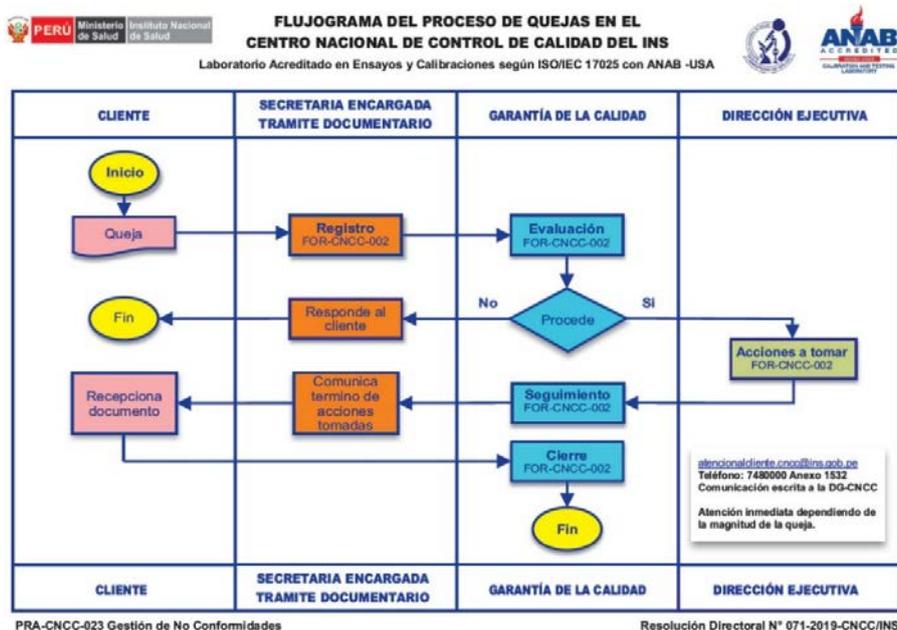
Para el desarrollo y construcción de un diagrama de flujo de procesos, se deben seguir los siguientes pasos:

- Establecer quiénes participan en el proceso y dónde
- Escribir la secuencia de las operaciones del proceso
- Colocar en una hoja los participantes o lugares en la parte superior y trazar líneas verticales entre ellos
- Iniciar colocando los símbolos y uniéndolos con flechas que indiquen el sentido del flujo. La secuencia debe ser de preferencia de izquierda a derecha y siempre descendente.

En la Figura 12, se muestra un ejemplo de diagrama de flujo de procesos.

Figura 12

## Flujograma de procesos de quejas



*Nota.* Tomado de Instituto Nacional de Salud (2019)

**2.4.1.2 Priorización de procesos.** Para realizar la Priorización de procesos, se deben conocer los objetivos de la empresa y los diferentes procesos de ésta. Con ello, se construye una matriz y se puntúa de cero a cinco el nivel de contribución de un proceso a cada objetivo (Palma, 2020). En la figura 13 se observa un ejemplo de matriz de relación entre objetivos y procesos.

Figura 13

## Matriz de relación entre objetivos y procesos

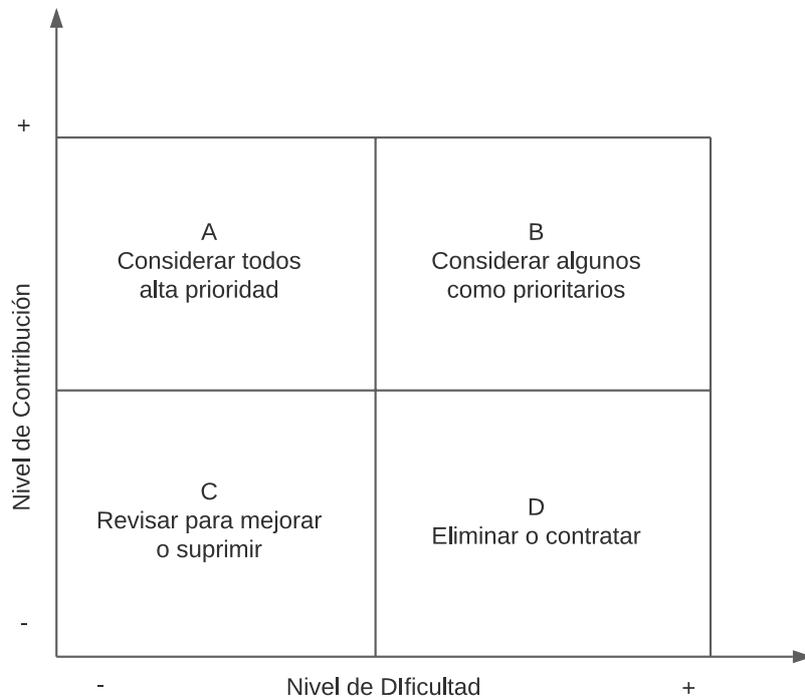
	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo n
Proceso 1	2	0	2	3
Proceso 2	1	3	5	1
Proceso n	5	3	0	0

*Nota.* Adaptado de Martín Palma (2020)

Tras conocer el grado de contribución de cada proceso, se priorizan los procesos basándose en su grado de dificultad y su nivel de contribución a los objetivos. En la figura 14 se observa un ejemplo de priorización de procesos.

**Figura 14**

*Priorización de procesos*



*Nota.* Adaptado de Martín Palma (2020)

**2.4.1.3 Mejora de procesos.** Una vez que se han identificado, representado y priorizado los procesos de una empresa, es fundamental encontrar y definir métodos de mejora que se ajusten a las necesidades específicas de la empresa. Esto permitirá a la empresa cumplir con sus objetivos y mejorar su eficiencia y productividad. Para lograr esto, es importante evaluar los procesos actuales y determinar áreas de mejora. Luego, se pueden implementar cambios y monitorear su impacto para asegurar que los métodos de mejora sean efectivos. Este proceso de mejora continua es fundamental para el éxito a largo plazo.

La metodología de "Las 8 Disciplinas" es un enfoque estructurado para identificar, corregir y eliminar problemas en una empresa. Esta metodología se enfoca en identificar las diferentes causas o niveles de un problema y en eliminar o mitigar la causa raíz. Al hacerlo, se busca prevenir la recurrencia del problema y mejorar la eficiencia y productividad de la empresa. Las ocho disciplinas son:

- D1. Establecer un equipo para la solución del problema
- D2. Crear la descripción del problema
- D3. Desarrollar una solución temporal

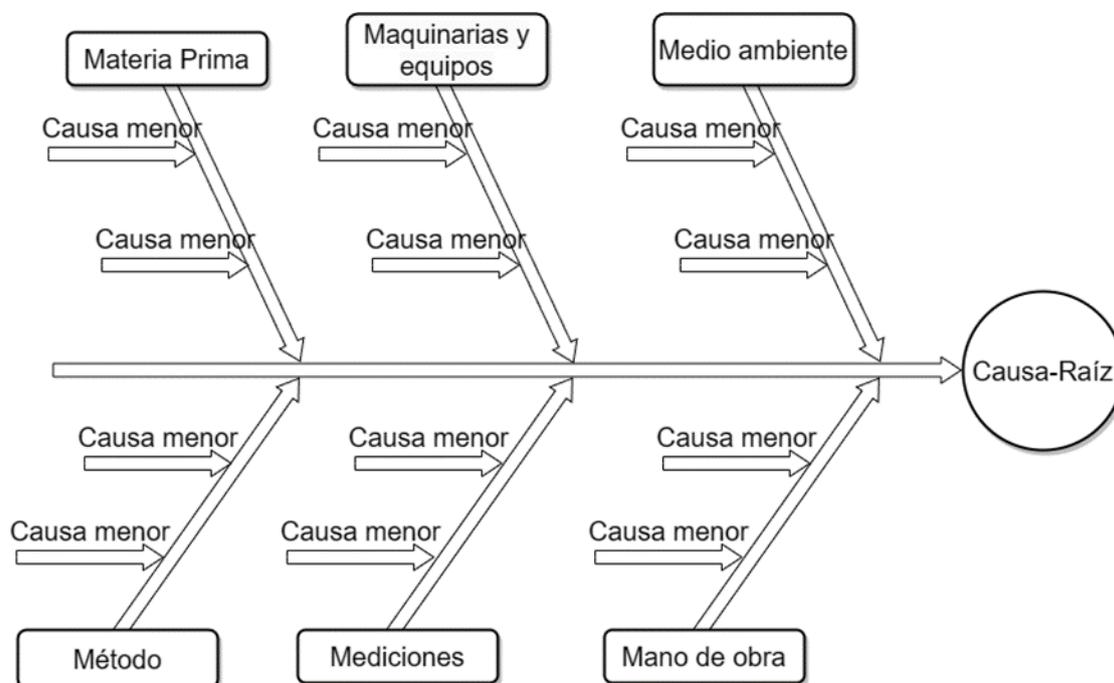
- D4. Análisis de la causa raíz
- D5. Desarrollar soluciones permanentes
- D6. Implementar y validar soluciones
- D7. Prevenir la recurrencia
- D8. Cerrar el problema y reconocer contribuciones

El diagrama de Ishikawa (también conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de causa y efecto), es una herramienta utilizada para determinar la causa raíz de un problema (Universidad Nacional Autónoma de Honduras, 2020). Este método se basa en la idea de que un problema puede tener múltiples causas y que es importante identificar todas ellas para poder solucionar el problema de manera efectiva.

La estructura del diagrama de Ishikawa consiste en una representación gráfica en la que se identifican las diferentes categorías de causas y se relacionan con el problema en cuestión. Esto permite a las empresas visualizar y analizar las posibles causas del problema y tomar medidas para solucionarlo. En la figura 15 podemos observar la estructura de un diagrama Ishikawa.

**Figura 15**

*Estructura de Diagrama Ishikawa*



*Nota.* Tomado de Métodos de Optimización 2 (2020)

## 2.5 Rotura de Stock

La rotura de stock es un problema que puede afectar negativamente a una empresa. Se produce cuando el inventario de una empresa no es suficiente para satisfacer la demanda de los consumidores. Una rotura de stock puede traer consecuencias negativas para una empresa, como pérdida de ventas y daño a la reputación. Existen varios motivos que pueden causar una rotura de stock, entre los más comunes tenemos:

- Aumento inesperado de la demanda
- Planificación de ventas defectuosa
- Deficiencia de la gerencia
- Mal control de inventarios
- Retrasos en la entrega de los proveedores

### 2.5.1 Punto de pedido

El punto de pedido es un indicador importante en la gestión de inventarios. Permite a una empresa determinar cuándo es necesario realizar un nuevo pedido de un producto en particular para evitar quedarse sin existencias. Esto es crucial para garantizar que la empresa pueda seguir satisfaciendo la demanda de sus clientes hasta que llegue el nuevo stock de producto (Business School Barcelona, 2022).

Las principales ventajas de tener definido el punto de pedido son:

- Disponer de producto suficiente para lograr abastecer la demanda
- Reducir gastos al evitar la inversión en existencias excedentes.

## **Capítulo 3**

### **Situación actual de la empresa**

Este capítulo se centra en el análisis de la situación actual de la empresa y en el desarrollo de un estudio de planificación estratégica. Asimismo, se realiza una propuesta de plan estratégico tomando como base las diferentes entrevistas a trabajadores y visitas a la empresa.

#### **3.1 Plan estratégico actual**

En la empresa no se cuenta con plan estratégico totalmente desarrollado. Sin embargo, se realizaron entrevistas personales a 4 de los 5 socios que conforman el directorio de la empresa y a la administradora, sobre la visión, misión, objetivos y valores de la empresa “Clínica Ver”.

#### **3.2 Análisis interno**

A continuación, realizaremos el análisis interno de la empresa en base a las respuestas de las entrevistas con los socios del directorio y la administradora.

##### **3.2.1 Misión y visión**

Cuando se preguntó sobre la visión de la empresa, todos los socios y la administradora respondieron que la principal visión de la empresa era “Ser la clínica piurana líder en atención oftalmológica especializada del norte del Perú”. Teniendo algunos socios que apuntaban hacia una atención general o de “todos los problemas de salud” del norte del Perú.

Respecto a la misión, todos los entrevistados respondieron que la misión de la empresa era “Brindar la más completa atención y servicios oftalmológicos en la región”.

##### **3.2.2 Objetivos**

Se consultó a los socios sobre los objetivos que tenía la empresa a mediano y largo plazo. El objetivo principal que mencionaron todos los socios de la empresa fue el poder capacitar al personal para que puedan realizar su trabajo de mejor manera y llegar a ser un centro médico especializado en diferentes áreas de atención oftalmológica. Esto último con la contratación de nuevo personal médico especializado y joven que puedan crear una trayectoria junto a la clínica.

Otros objetivos de la empresa que se mencionaron fueron la ampliación de la sucursal, la inauguración de una clínica en Talara, renovar tecnológicamente la empresa, implementar tecnologías de la información en los procesos y mejorar el organigrama funcional y administrativo

### 3.2.3 Valores

Se recibieron diferentes respuestas al preguntar sobre los valores más importantes de la empresa, entre las respuestas recurrentes tenemos las siguientes:

- **Confianza:** Existe un alto nivel de confianza entre los empleados, administradora y socios. Teniendo reuniones mensuales con todo el personal para hablar de la situación de la empresa y para escuchar a los empleados.
- **Puntualidad:** En la empresa se prioriza la puntualidad por parte de los empleados, administrativos y socios. Y esto se lleva de la misma manera con los clientes.
- **Empatía:** Se toman bastante en cuenta los problemas que se pueden llegar a presentar, siendo escuchados y tomando decisiones para mantener el bienestar ajeno.
- **Amabilidad:** Siempre se mantiene un trato amable y personal tanto entre los miembros de la empresa con los clientes en todas las áreas de ésta.

Uno de los valores más apreciados por la empresa es la lealtad, la cual se mantiene por parte de la mayoría de los socios y empleados. Sin embargo, en los últimos meses, la empresa ha experimentado pérdidas repentinas de empleados. Además de las acciones de algunos socios para mandar a sus pacientes a ser atendidos con otras personas en lugar de la clínica.

### 3.2.4 Control

La empresa no realiza ningún tipo de control establecido dentro de las distintas áreas operativas. En el caso del área de Farmacia, por ejemplo, para realizar el pedido de nuevo stock de medicina, se realiza una inspección visual del stock al final del día. Si el encargado lo ve conveniente, se realiza el pedido de nueva medicina. Asimismo, en el área de óptica, se realiza una revisión obligatoria de todos los lentes hechos a medida que llegan, corroborando que la medida sea la indicada para el paciente.

### 3.3 Análisis externo

Para realizar un correcto análisis externo de la empresa, se debe realizar un estudio general y específico. El análisis general se enfoca en el estudio y análisis de las variables externas a la empresa y que puedan afectar su funcionamiento y el de las demás empresas del entorno. Por otro lado, el análisis específico se encargará de estudiar los aspectos relacionados al sector de la empresa.

### 3.3.1 General

El análisis general se realizó en función de la investigación de los diferentes factores que generan un impacto en las compañías y de la interpretación de estos en el contexto de la empresa estudiada y de las diferentes empresas de Piura.

- **Factores político-legales:** Son aquellas las leyes y regulaciones que emiten los gobiernos y municipios, así como otros organismos e instituciones reguladoras como: Sunat, Indecopi, Osinergmin, Sunafil, etc. La empresa, al ser del sector salud, se ha adecuando y cumple con las diferentes normas y reglamentaciones fijadas por los diferentes organismos para empresas de este ámbito.
- **Factores económicos:** Se refiere a las tendencias y comportamiento de la economía del país. Los indicadores que nos permiten entender mejor este comportamiento son la inflación, tasas de interés, tipo de cambio, PBI, políticas fiscales, etc. La empresa tiene dificultades al momento de tratar con el surgimiento de nuevos competidores que manejan márgenes de ganancia que la clínica no puede igualar.
- **Factores climatológicos:** Este tipo de factores que afectan a la Región Piura son ocasionados por los diferentes fenómenos climatológicos. Por ejemplo, el Fenómeno del Niño de inicios del 2017 y más recientemente el Ciclón Yaku en 2023 han afectado a todas las empresas de manera directa e indirecta. En el caso de la empresa "Clínica Ver", al estar ubicada en una zona con alta probabilidad de inundación, se dificultó el acceso de los trabajadores y pacientes a la clínica. No se ha realizado ninguna adecuación ante el regreso del Fenómeno del Niño ni se ha planteado realizarla.
- **Factores socioculturales:** Son todos aquellos aspectos demográficos y culturales que impactan en el accionar de la empresa. En el sector salud, es importante que la cultura de la población sea una de prevención ante los diferentes problemas de salud. Asimismo, es importante que los servicios de salud sean accesibles para la población para incentivar esta cultura preventiva. La clínica se ha adecuando a esto haciendo campañas de consultas gratis en zonas donde el acceso a salud ocular es difícil.
- **Factores tecnológicos:** Son aquellos factores que se relacionan con los avances tecnológicos que están reflejados en equipos, maquinas, materiales y servicios. La empresa actualmente cuenta con una gran cantidad de equipamiento actualizado para los diferentes procedimientos médicos que se realizan.

### 3.3.2 Específico

Para realizar un análisis específico, se debe estudiar el sector al que pertenece la empresa, competencia, proveedores, clientes, sustitutos y posible competencia. Estos 5 últimos conformando las cinco fuerzas de Porter.

El análisis específico para la empresa se obtuvo a partir del análisis de los resultados de entrevistas realizadas a la administradora y miembros del directorio de la empresa. Los resultados que obtuvimos se pueden observar en la tabla 5.

**Tabla 5**

*Análisis Porter*

<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	Las barreras de entrada son altas, teniendo que hacer una gran inversión de capital para empezar a brindar los servicios de una clínica oftalmológica. Necesitando hacer una inversión de local, equipamiento, profesionales, personal y diferentes tratos con los proveedores de medicina y monturas.
<b>Amenaza de servicios o productos sustitutos</b>	Las principales amenazas de servicios sustitutos son los servicios oftalmológicos en clínicas generales y en ópticas independientes. En las primeras, generalmente no se cuenta con el servicio de óptica. Por otro lado, al ir a una óptica independiente no se suele encontrar el servicio de consultorio o de procedimientos médicos.
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	El poder de negociación de los clientes es alto. Existen bastantes opciones en la región Piura para realizar el servicio de consultorio oftalmológico y óptica.  Sin embargo, en el sector de cirugías y procedimientos las opciones en la región son más escasas, e incluso la empresa es recomendada por diferentes centros para realizar estos procedimientos.
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	Existe bastante variedad de proveedores de medicina, lentes y diferentes materiales médicos requeridos por la clínica. La clínica mantiene una buena relación con los proveedores, con precios razonable y pedidos periódicos manejados por cada área.

---

**Rivalidad entre los competidores existentes** En la región de Piura, hay una amplia competencia en el sector de Óptica, pero solo unos pocos ofrecen la misma gama de servicios que la Clínica Ver. A pesar de la fragmentación del mercado, la clínica se beneficia de un directorio de médicos oftalmólogos locales con consultorios propios, lo que facilita la adquisición de nuevos clientes a través de sus recomendaciones.

---

### 3.4 Análisis FODA

Realizamos el análisis FODA en base a los resultados de las diferentes entrevistas que fueron realizadas a la administradora y los miembros del directorio de la empresa y las observaciones del funcionamiento y servicio al cliente de la empresa.

#### 3.4.1 Fortalezas

- La clínica se encuentra ubicada al lado del Hospital Cayetano Heredia, teniendo gran visibilidad para los pacientes del hospital.
- La clínica cuenta con equipos y herramientas oftalmológicas de última tecnología.
- Es la clínica con mayor variedad de tratamientos oftalmológicos de la región.
- Posee reconocimiento y prestigio dentro de la región Piura.
- Tiene buena relación con los proveedores de medicina, monturas y lentes.
- Presta sus servicios y sala de cirugía a doctores externos a la clínica.
- Relación de confianza con los clientes.
- Relación con múltiples compañías de seguro médico.

#### 3.4.2 Oportunidades

- Ampliar la clínica al terreno del costado que ya ha sido comprado.
- Brindar nuevos servicios oftalmológicos dentro de la industria.
- Abrir sucursales en otras zonas de la región Piura y en diferentes regiones del norte del país.
- Contratar nuevos jóvenes especialistas en diferentes procedimientos oftalmológicos.
- Crear alianzas con diferentes médicos para recomendar los tratamientos y sala de operaciones de la clínica.
- Impulsar el área de investigación y desarrollo

- Mejorar la política de sueldos y estímulos para aumentar la fidelidad del personal.
- Mejorar la publicidad de la clínica para obtener nuevos clientes.

### **3.4.3 Debilidades**

- Existen dos tipos de historias clínicas: físicas y digitales. Pero es difícil la integración entre ambas.
- El personal no cuenta con la fidelidad requerida y no existe el suficiente personal capacitado.
- Todos los empleados cumplen diferentes funciones en diferentes áreas y no suelen especializarse.
- La distribución de consultorios es inconsistente, llevando a el uso de unidades de refracción como consultorios.
- Estancamiento en nuevos procedimientos, especialistas y crecimiento de nuevos clientes.
- No existe un punto de pedido definido para las medicinas.

### **3.4.4 Amenazas**

- Mercado con muchos competidores en los servicios de óptica, farmacia y consultorio.
- Surgimiento de nuevos competidores impulsados por médicos oftalmólogos de la región.
- Inestabilidad económica en el país y en la región norte por el Fenómeno del Niño y el ciclón Yaku.

## **3.5 Plan estratégico propuesto**

Con los resultados obtenidos en base al análisis previo, a las entrevistas con los trabajadores y directores de la empresa y con diferentes visitas a la clínica. Hemos desarrollado una propuesta de plan estratégico.

### **3.5.1 Misión**

“Brindar atención oftalmológica de alta calidad y personalizada a nuestros pacientes, utilizando tecnología avanzada y un equipo de profesionales altamente capacitados para mejorar su salud visual y calidad de vida”.

### 3.5.2 Visión

“Convertirnos en la clínica oftalmológica líder en el norte del Perú, ofreciendo soluciones integrales y de alta calidad para todos los problemas de la vista de nuestros pacientes. Esforzándonos por ser reconocidos en todo el país por nuestra excelencia en atención oftalmológica”

### 3.5.3 Valores

Para llevar a cabo la misión y visión es importante que estén acompañados por valores compartidos e inculcados en todo el personal de la clínica. En base a las entrevistas y al análisis de la empresa, estos son los valores que hemos definido por su importancia y relación con la misión y visión propuestos.

- **Compromiso:** De todo el personal administrativo y de las diferentes áreas del servicio clínico, buscando satisfacer las necesidades de los clientes y buscando siempre brindar el mejor servicio.
- **Respeto:** Es importante reconocer el valor que cada uno tiene como persona, siempre considerando las necesidades, creencias y opiniones. Siempre fomentando el respeto hacia los pacientes, trabajadores y proveedores.
- **Ética e integridad:** Se busca un actuar honesto en cada una de las actividades de la clínica, rigiéndose por las normas y buenas prácticas de la empresa.
- **Trabajo en Equipo:** Es importante que en la clínica exista una cultura de trabajo en equipo y colaboración entre el personal, para realizar los diferentes procedimientos de la manera más segura y eficiente.
- **Puntualidad:** Debe fomentarse una cultura de puntualidad y responsabilidad entre el personal, proveedores y pacientes de la clínica. Pues eso permite optimizar los tiempos y que se pueda ofrecer un servicio de calidad.

### 3.5.4 Objetivos

#### 3.5.4.1 Generales.

- Convertirse en la empresa referente del sector de salud oftalmológica, abarcando todas las necesidades referentes a salud de la vista de los pacientes del norte del Perú.
- Digitalizar y optimizar el manejo de información en todos los ámbitos de la clínica.
- Capacitar y desarrollar a futuro talento en la clínica que permita el aumento de servicios ofrecidos y mejore el servicio ofrecido.

- Brindar un servicio de calidad a los clientes de la empresa, que permita fortalecer la imagen positiva de la que goza la empresa actualmente en el mercado.

#### **3.5.4.2 Específicos.**

- Aumentar el número de procedimientos realizados en la clínica con la contratación de nuevos profesionales especializados.
- Capacitar y especializar al personal de las diferentes áreas y procedimientos.
- Tener un sistema eficiente y eficaz de gestión de historias clínicas.
- Mejorar la calidad de servicio al cliente.
- Impulsar el desarrollo de nuevas investigaciones médicas en la clínica que permitan mejorar el servicio.

### **3.6 Estrategia corporativa genérica**

Para cumplir con su misión, visión y objetivos, la clínica necesita adoptar la estrategia corporativa de diferenciación. Su principal objetivo es ser la empresa referente del norte del país; es decir, que los clientes perciban de forma diferente los servicios que ofrece respecto a la competencia, y esto se logra basándose en los siguientes atributos:

- Atención personalizada: El cliente puede realizar los procedimientos y/o tratamientos de acuerdo con sus necesidades, mediante convenios con múltiples seguros de salud.
- Variedad de servicios: En la clínica el cliente puede realizar una gran variedad de tratamientos, servicios, exámenes y cirugías dependiendo de los problemas de la vista que presente el paciente.
- Seguimiento post servicio: Se lleva un seguimiento de los pacientes luego de realizar un tratamiento, cirugía y/o consulta para asegurar la correcta recuperación y/o avance del tratamiento.

### **3.7 Estrategia de operaciones**

Para formar la estrategia de operaciones, debemos primero definir las prioridades competitivas de la empresa. Una vez hecho esto podemos obtener las decisiones estructurales e infraestructurales de la empresa.

#### **3.7.1 Prioridades competitivas**

- La principal prioridad competitiva de la empresa será la variedad, buscando ofrecer una gran variedad de procedimientos, exámenes y medicinas para suplir todas las necesidades de los clientes.

- La entrega a tiempo también será considerada como una prioridad para la empresa. Debiéndose enfocar en realizar la atención de citas, entrega de resultados, lentes y/o medicinas a tiempo permitiendo crear una relación de confianza y lealtad con el cliente.
- También es importante tomar en cuenta a la calidad consistente como una prioridad competitiva, pues al ser una empresa del sector salud se debe asegurar que el servicio brindado sea de calidad y permita suplir de manera satisfactoria las necesidades de los clientes.

### **3.7.2 Decisiones estructurales e infraestructurales**

Obtuvimos las decisiones estructurales e infraestructurales tomando como base las entrevistas realizadas a la administradora, el análisis FODA, análisis interno, externo y el análisis Porter.

#### **3.7.2.1 Decisiones estructurales.**

- **Estrategia de servicios:** La empresa continuará ofreciendo los servicios y procedimientos oftalmológicos actuales. Sin embargo, se buscará expandir la oferta de servicios mediante la incorporación de nuevos exámenes y procedimientos. Esto permitirá a la empresa brindar una atención más completa y diversificada a sus clientes, mejorando su satisfacción y fidelidad.
- **Estrategia de procesos y tecnología:** En el capítulo 4 se detallarán los procesos de la empresa y su desarrollo. En cuanto a la estrategia de tecnología, se está evaluando qué tecnologías serían convenientes para incluir en los diferentes procedimientos de la clínica. Esto con el fin de mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos y servicios ofrecidos por la clínica.
- **Estrategia de integración vertical:** Actualmente, la empresa no tiene planes de realizar una integración vertical ni de subcontratar servicios externos.
- **Estrategia de capacidad:** Actualmente, las instalaciones de la empresa permiten atender satisfactoriamente la demanda de servicios. Asimismo, se está considerando la posibilidad de ampliar el terreno de la clínica para aumentar el número de consultorios y salas de exámenes. Esto junto a una reorganización de las áreas permitirá optimizar los procesos de atención.
- **Estrategia de fuerza de trabajo:** Se tiene previsto capacitar y especializar al personal de la clínica en las diferentes áreas de servicios. Esto permitirá mejorar su desempeño y aumentar su fidelidad hacia la empresa, buscando contar con un personal altamente capacitado y comprometido.

- **Estrategia de distribución en planta:** Se ha observado que algunos doctores utilizan salas de procedimientos como consultorios propios, lo que aumenta el trayecto de los pacientes y afectan su experiencia.

Para mejorar esta situación, se requiere implementar medidas para optimizar la utilización de las salas y consultorios, reduciendo el tiempo de espera y mejorando la satisfacción de los pacientes.

- **Estrategia de localización:** La ubicación actual de la empresa tiene como principal ventaja el estar en una zona urbana en el distrito de Castilla. Ubicándose cerca al Hospital Nacional Cayetano Heredia, siendo de fácil acceso para los habitantes de la región. Asimismo, tiene la ventaja de ubicarse una zona no inundable a pesar de su cercanía al río Piura.

### 3.7.2.2 Decisiones infraestructurales.

- **Estrategia de logística:** Actualmente, cada área de la clínica gestiona su propio inventario y realiza pedidos de material e inventario según el criterio del personal; sin embargo, se necesita establecer un área de compras que centralice y optimice este proceso. Esta área tendría las siguientes responsabilidades: establecer los puntos de pedido, controlar el inventario y asegurar la correcta conservación de los materiales. De esta forma, se mejoraría la eficiencia en la gestión de inventarios y se reducirían costos.
- **Estrategia de mantenimiento:** La gestión adecuada del mantenimiento de la maquinaria de la clínica es esencial, con un enfoque en el mantenimiento y control preventivo. Los aparatos oftalmológicos son delicados y requieren atención por parte de personal capacitado; al asegurar que el mantenimiento sea realizado de manera adecuada, se puede garantizar el correcto funcionamiento de la maquinaria y equipos, además de prevenir posibles fallas.
- **Estrategia de calidad:** Cumplir con los requerimientos y necesidades del cliente en el plazo establecido es crucial para brindar un servicio de alta calidad. Esto se logra mediante la capacitación del personal en los diferentes procedimientos y exámenes, el control adecuado de monturas y lentes a pedido y el respeto de los plazos de entrega de monturas, resultados de exámenes y tiempos de atención en los consultorios. Al cumplir con estos aspectos, la empresa puede mejorar la satisfacción del cliente y fidelizarlo.
- **Estrategia de organización:** La empresa está organizada en un directorio formado por médicos socios de la clínica, una administradora y varios departamentos. Algunos de los socios han expresado su interés en disminuir

su carga de trabajo en el consultorio y concentrarse en la dirección de la empresa.

Permitiendo que nuevos profesionales jóvenes puedan realizar las tareas de atención médica. De esta manera, la empresa podría seguir brindando servicios de alta calidad mientras se renueva junto a los nuevos profesionales.

- **Estrategia de gestión y control:** Es necesario crear indicadores financieros que permitan evaluar los ingresos, ganancias y retorno de la inversión. Estos indicadores ayudarán a la empresa a tomar decisiones informadas y a mejorar su rentabilidad. Además, es importante desarrollar indicadores de satisfacción al cliente, como encuestas de satisfacción y tasas de recomendación. Estos indicadores permitirán a la empresa evaluar la calidad de sus servicios y tomar medidas para mejorar la experiencia del cliente.



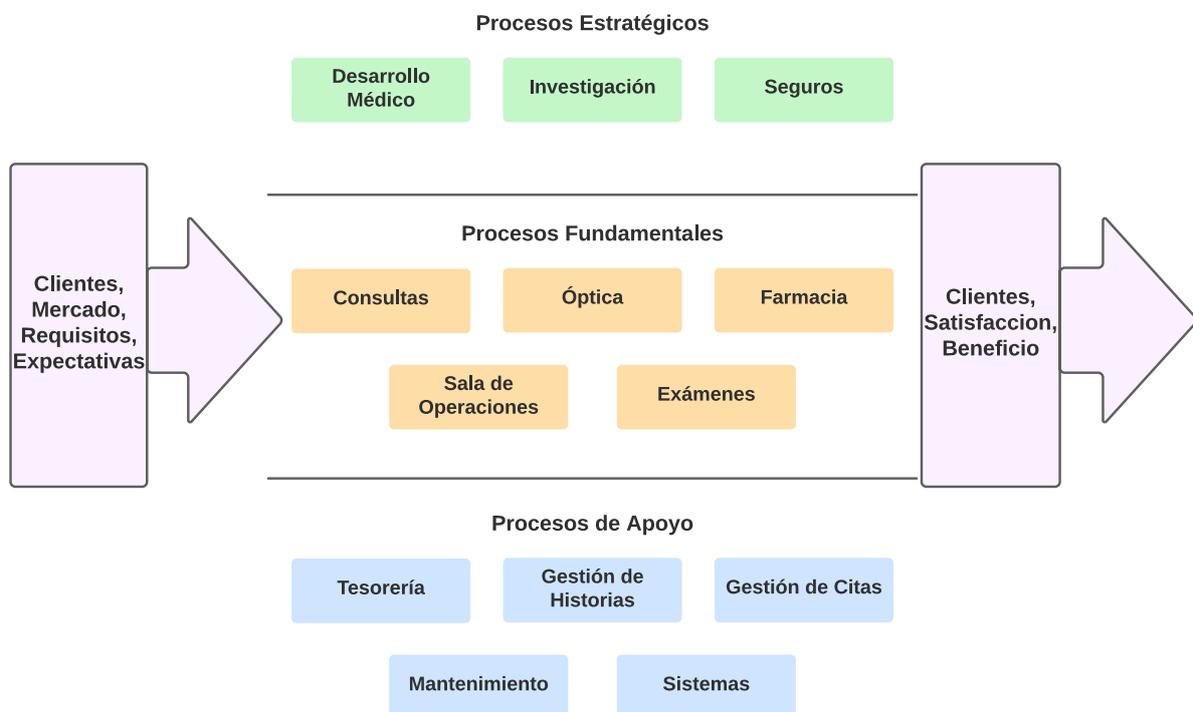
## Capítulo 4 Procesos

### 4.1 Mapa Global de Procesos

Tras realizar entrevistas a la administradora y encargados de las diferentes de las áreas, así como diferentes visitas a la clínica, identificamos los diferentes procesos que se desarrollan en esta. Con ello desarrollamos el Mapa Global de Procesos que podemos observar en la Figura 15.

#### Figura 16

Mapa Global de Procesos de la empresa



### 4.2 Diagramas de Flujo

Se desarrollarán los diagramas de flujo de los procesos fundamentales por ser los que dan valor agregado a los bienes y servicios producidos. Los procesos fundamentales de la empresa se desarrollan dependiendo de las necesidades y el caso clínico requerido por el cliente. Pudiendo identificar distintos escenarios existentes en cada área.

#### 4.2.1 Proceso de Consultas

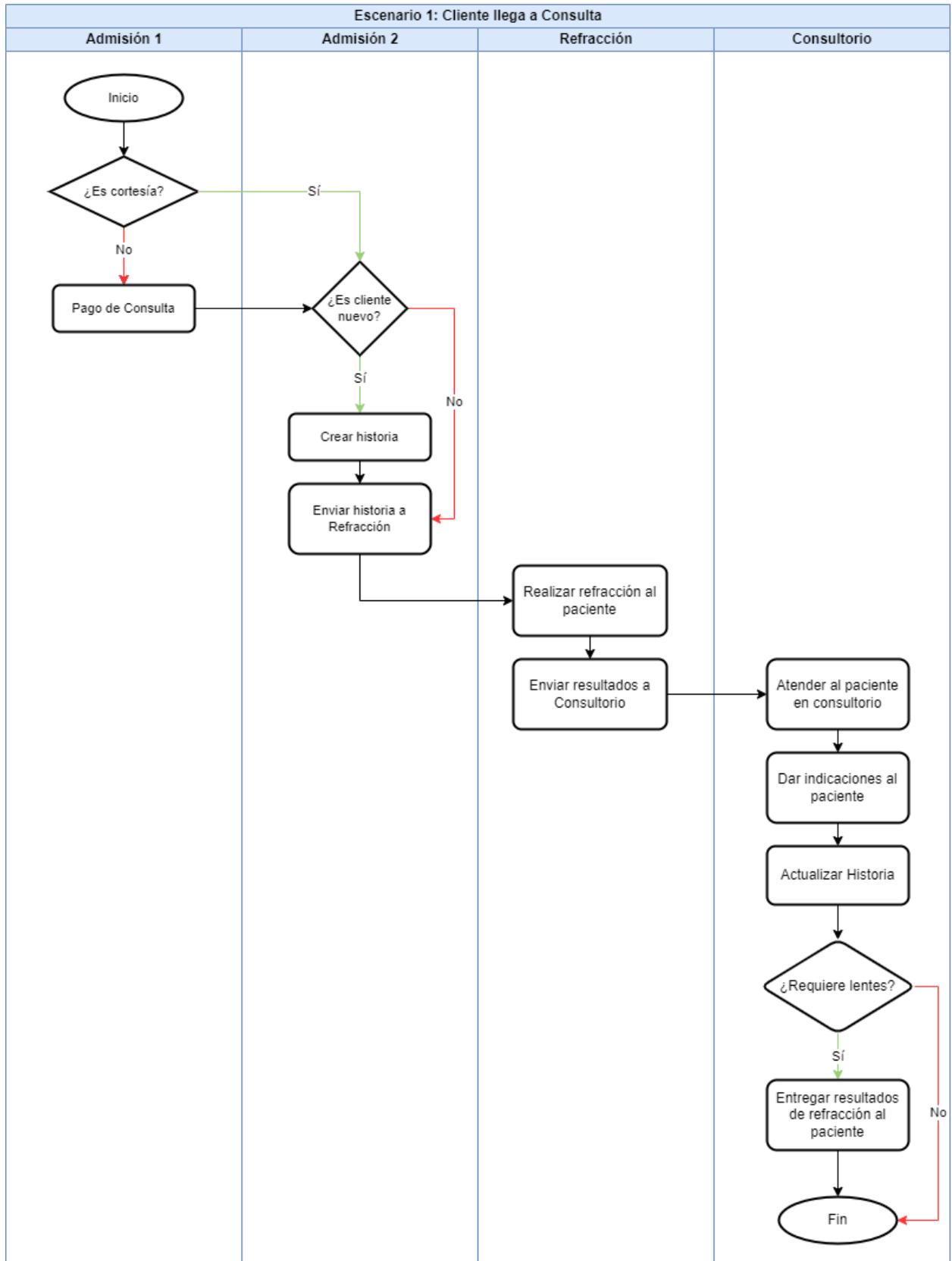
El proceso de consultas se encarga de la atención médica del paciente, así como del diagnóstico de este. Sin embargo, el paciente puede optar por ser atendido únicamente en refracción, pero sus resultados serán enviados directamente a óptica.

**4.2.1.1 Escenario 1: Paciente llega por Consulta Médica.** Un paciente llega a una cita programada en la clínica y paga por la consulta o pasa directamente al siguiente paso si es una cita de cortesía. Luego se identifica en admisión 2 para buscar o crear su historia clínica. Después de realizar el examen de refracción, los resultados y la historia son enviados al doctor en el consultorio. El doctor revisa y diagnostica al paciente, dando indicaciones (lentes, medicina, exámenes u operación) y actualiza su historia. En la figura 16 podemos observar el diagrama de flujo de este escenario.



Figura 17

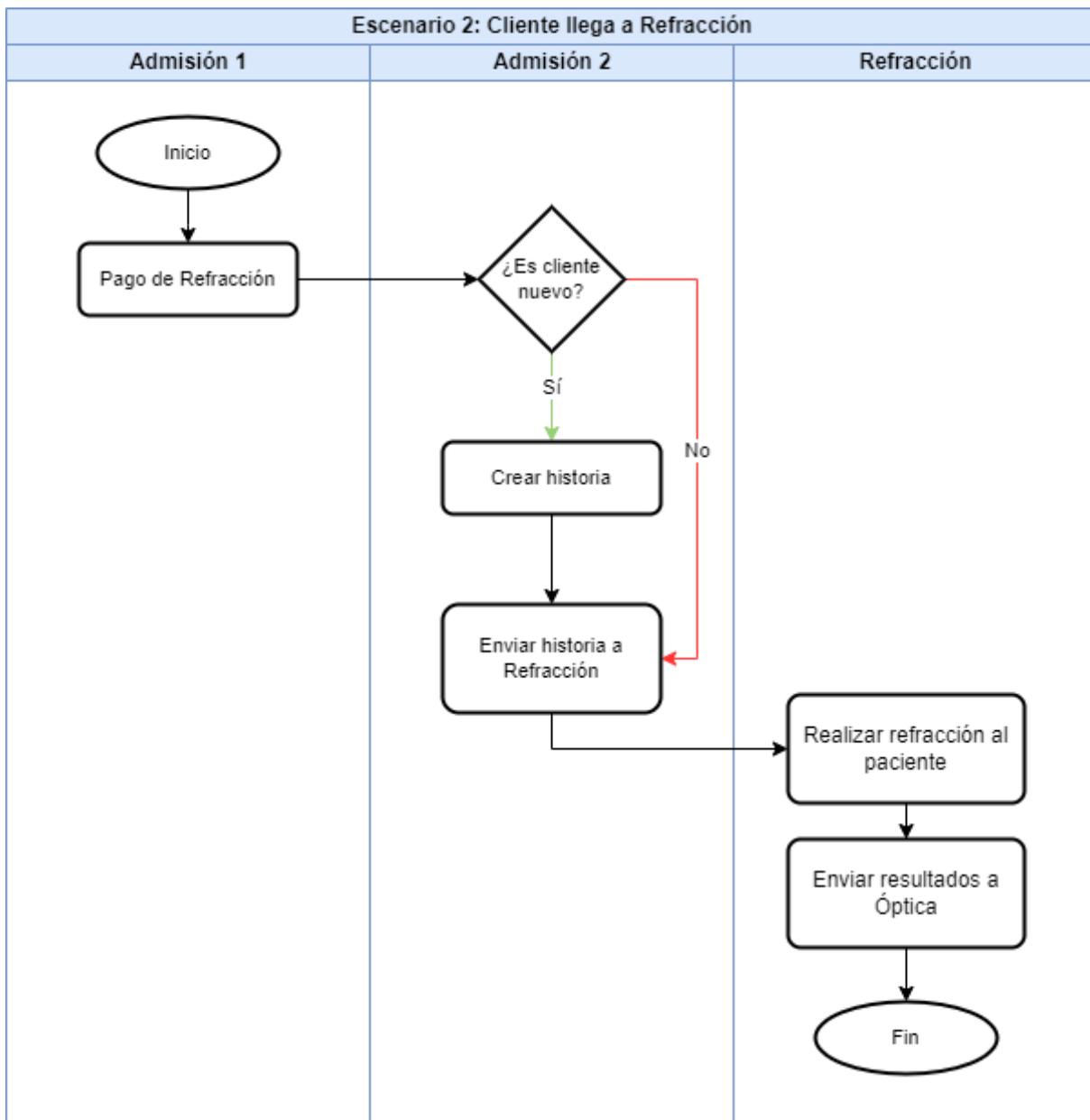
Diagrama de flujo para cliente que llega a consulta



**4.2.1.2 Escenario 2: Paciente llega por refracción.** Aunque no es común, un paciente puede llegar a la clínica sin cita previa para hacerse solo el examen de refracción. En este caso, paga en admisión 1 y luego va a admisión 2 para buscar o crear su historia clínica y esperar su turno. Después del examen, los resultados son enviados digitalmente al área de óptica para que el paciente pueda elegir sus monturas. En la figura 17 se observa el diagrama de flujo del escenario.

**Figura 18**

*Diagrama de flujo para cliente que llega a Refracción*



#### **4.2.2 Proceso de Óptica**

El proceso de óptica se encarga de brindar asesoramiento sobre los diferentes tipos de cristales y filtros para satisfacer las necesidades de los pacientes. Para acceder a este servicio, el cliente debe haber sido atendido previamente en el consultorio o en la sección de refracción de la clínica. La principal diferencia entre estos dos servicios es que los pacientes que han pasado por el consultorio reciben su receta de lentes en formato físico, mientras que los resultados de los pacientes que solo han pasado por la sección de refracción son enviados digitalmente al área de óptica.

Una vez que se han revisado las indicaciones de la receta, se asesora al paciente para escoger las monturas y lentes que mejor se adapten a sus necesidades y gustos. Después de hacer su elección, se realiza una cotización del costo total de fabricación del lente. El cliente tiene la opción de pagar el total del costo o realizar un pago parcial, que deberá completarse al recibir los lentes.

Con el pago realizado, los lentes son enviados a un laboratorio óptico externo para su fabricación. Este proceso suele tomar entre 1 y 2 días, después de lo cual los lentes son enviados nuevamente a la clínica para realizar un control de calidad. Si es necesario, se devuelven al laboratorio para realizar correcciones.

Finalmente, cuando se confirma que los lentes han sido correctamente fabricados, se notifica al paciente que sus lentes están listos para ser recogidos. En caso de haber un saldo pendiente, el paciente deberá realizar el pago al momento de recoger sus lentes.

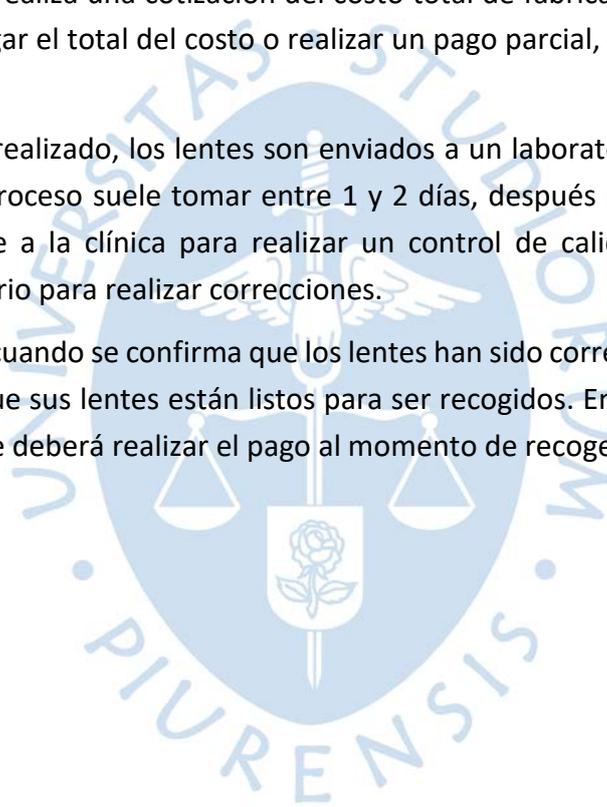
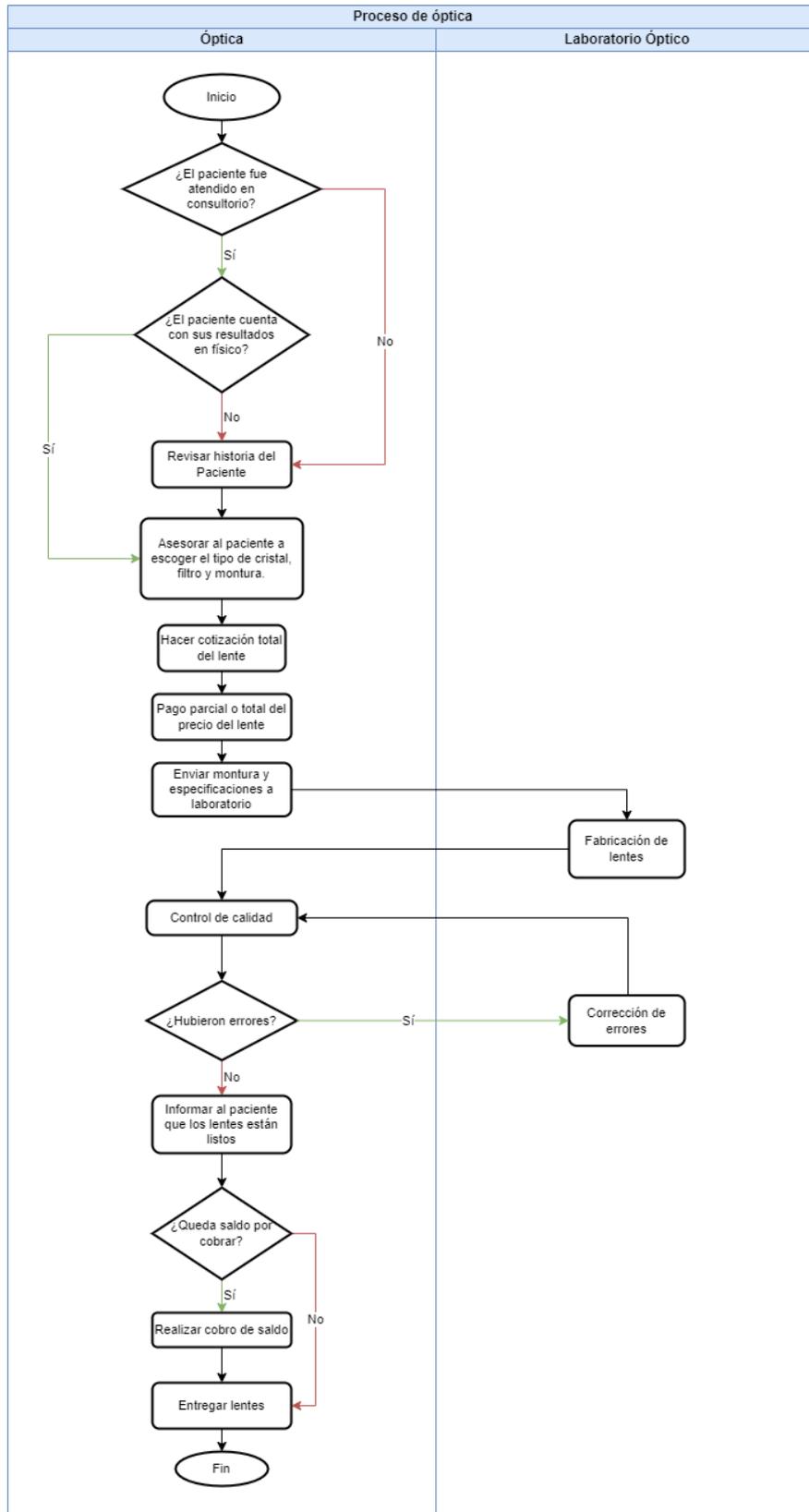


Figura 19

## Diagrama de Flujo para Proceso de óptica



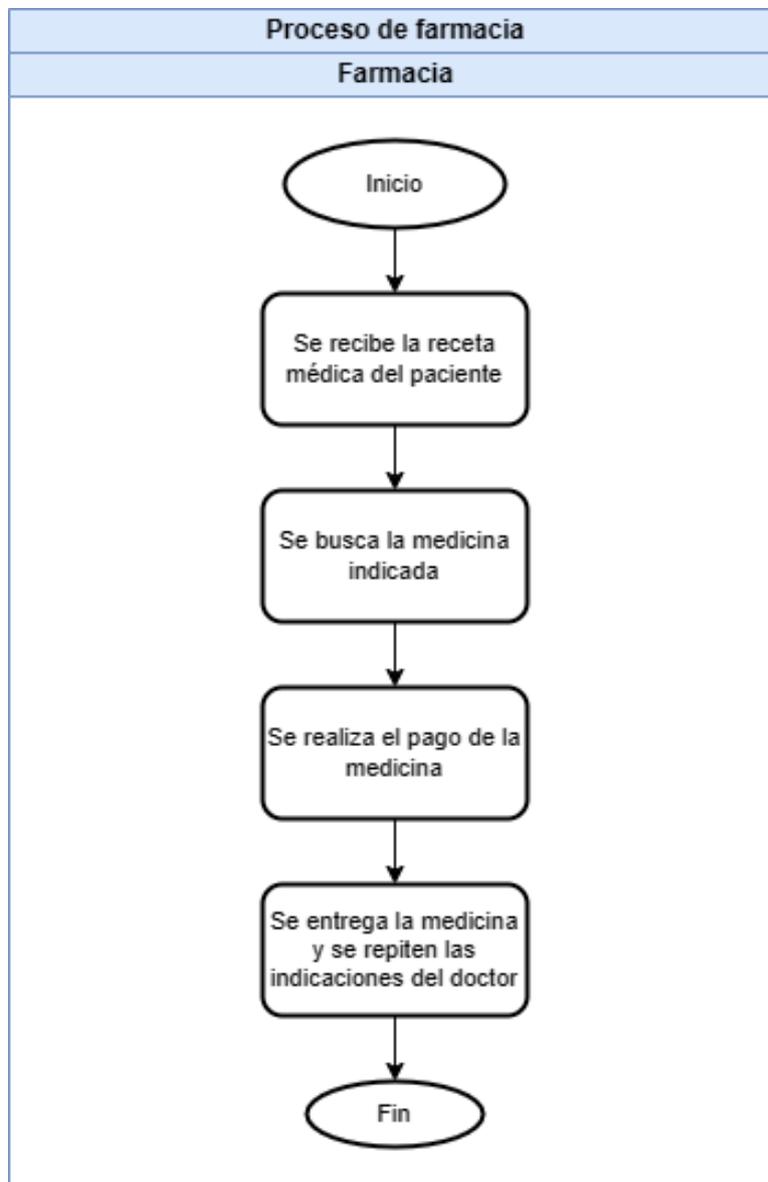
### 4.2.3 Proceso de Farmacia

El proceso de Farmacia se encarga de proporcionar los medicamentos prescritos al paciente después de ser atendido en el consultorio. El paciente se acerca al área de Farmacia con la receta que le fue entregada por el médico que lo atendió.

El encargado de Farmacia se encarga de proporcionar la medicina prescrita por el médico, indicar su precio y resolver cualquier duda sobre las instrucciones de la receta. El paciente puede decidir llevar o no la totalidad de la medicina prescrita. Después de hacer su elección, se realiza el cobro total de la medicina y se entregan los productos al paciente.

**Figura 20**

*Proceso de farmacia*



#### 4.2.4 Proceso de Sala de Operaciones

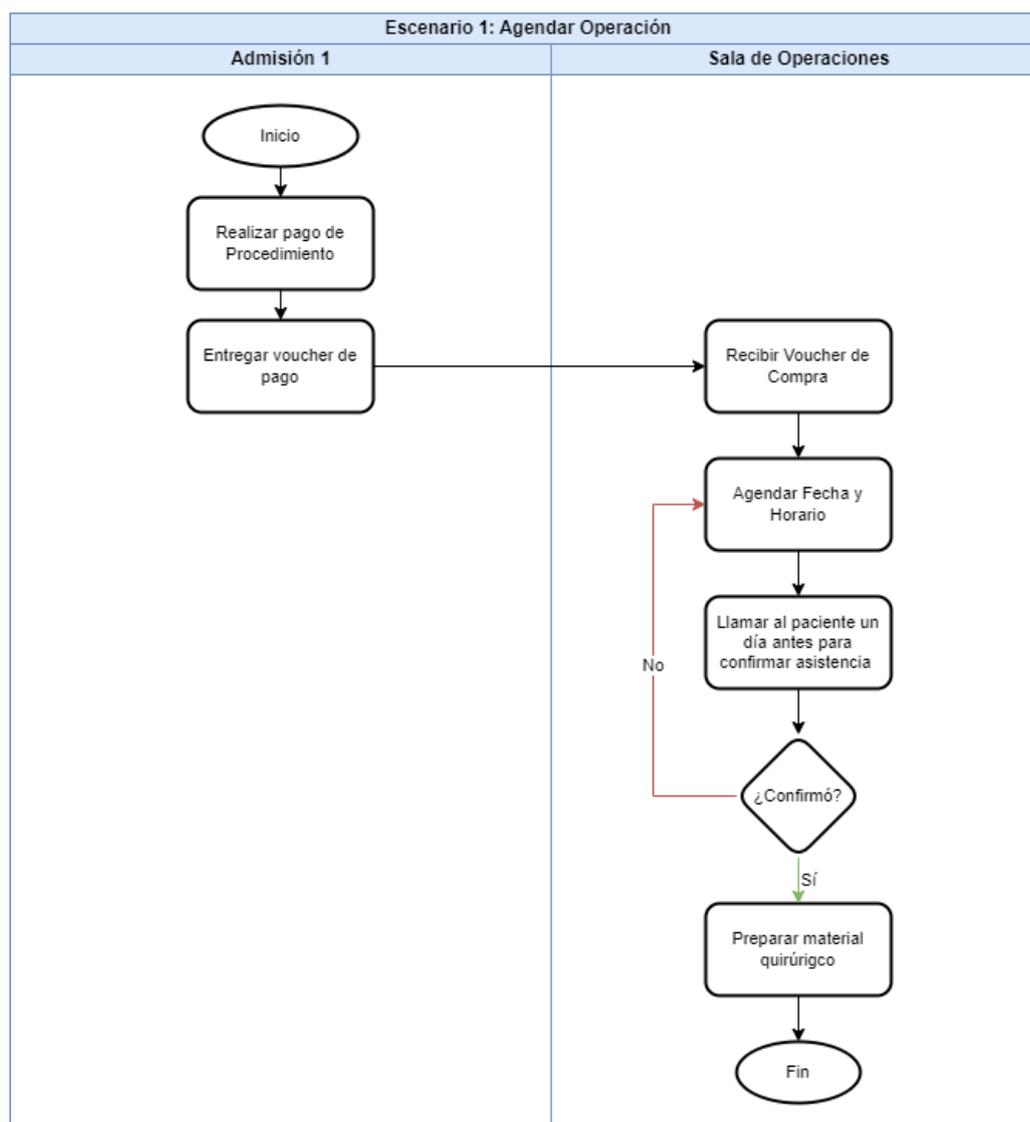
El proceso de Sala de Operaciones es un componente crucial en la gestión de los procedimientos quirúrgicos que se llevan a cabo en la clínica. Este proceso se encarga de coordinar y programar las diferentes operaciones, asegurándose de que todo se lleve a cabo de manera eficiente y efectiva.

**4.2.4.1 Escenario 1: Agendar Procedimiento.** Cuando un médico determina que un paciente necesita un procedimiento en la Sala de Operaciones, el paciente debe seguir ciertos pasos para programar su operación. Primero, el paciente debe dirigirse a Admisión 1 para realizar el pago del procedimiento.

Una vez que se haya realizado el pago, el paciente recibirá un voucher de pago que deberá presentar en la Sala de Operaciones. Con este voucher, el paciente podrá programar su operación en una fecha y horario disponibles del médico que indicó el procedimiento.

**Figura 21**

*Diagrama de Flujo para Agendar Operación*



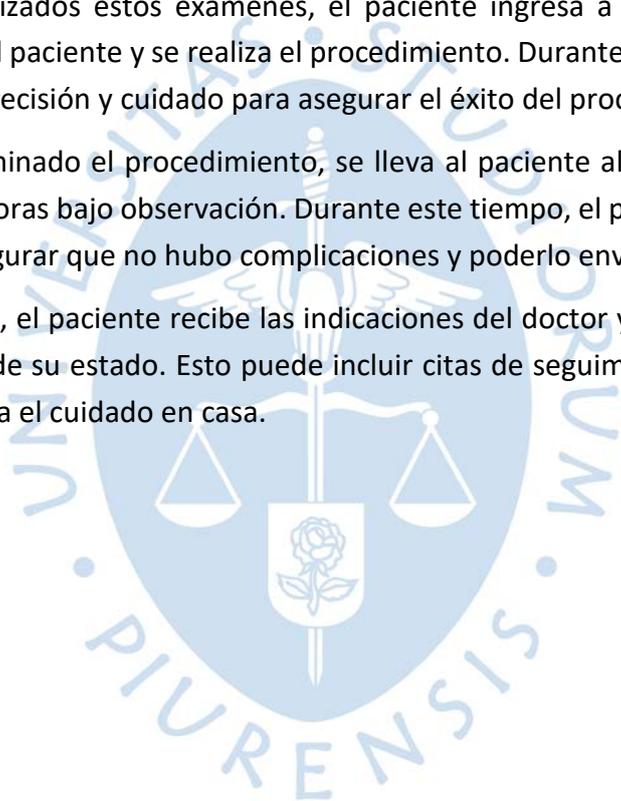
Un día antes del procedimiento, el equipo médico se asegura de que todo esté listo para la operación. Se llama al paciente para confirmar su asistencia y se preparan todos los materiales que serán utilizados durante la operación. Esto incluye instrumentos quirúrgicos, medicamentos y otros suministros necesarios. En caso el paciente no confirme su asistencia se procede a reprogramar el procedimiento.

**4.2.4.2 Escenario 2: Atención de paciente para procedimiento.** El día del procedimiento, se requiere que el paciente llegue con una hora de anticipación para que pase a realizarse los exámenes previos a la operación. Estos exámenes pueden incluir análisis de sangre, radiografías y otros estudios necesarios para asegurar que el paciente esté en condiciones óptimas para la operación.

Una vez realizados estos exámenes, el paciente ingresa a la sala de operaciones donde se le prepara al paciente y se realiza el procedimiento. Durante la operación, el equipo médico trabaja con precisión y cuidado para asegurar el éxito del procedimiento.

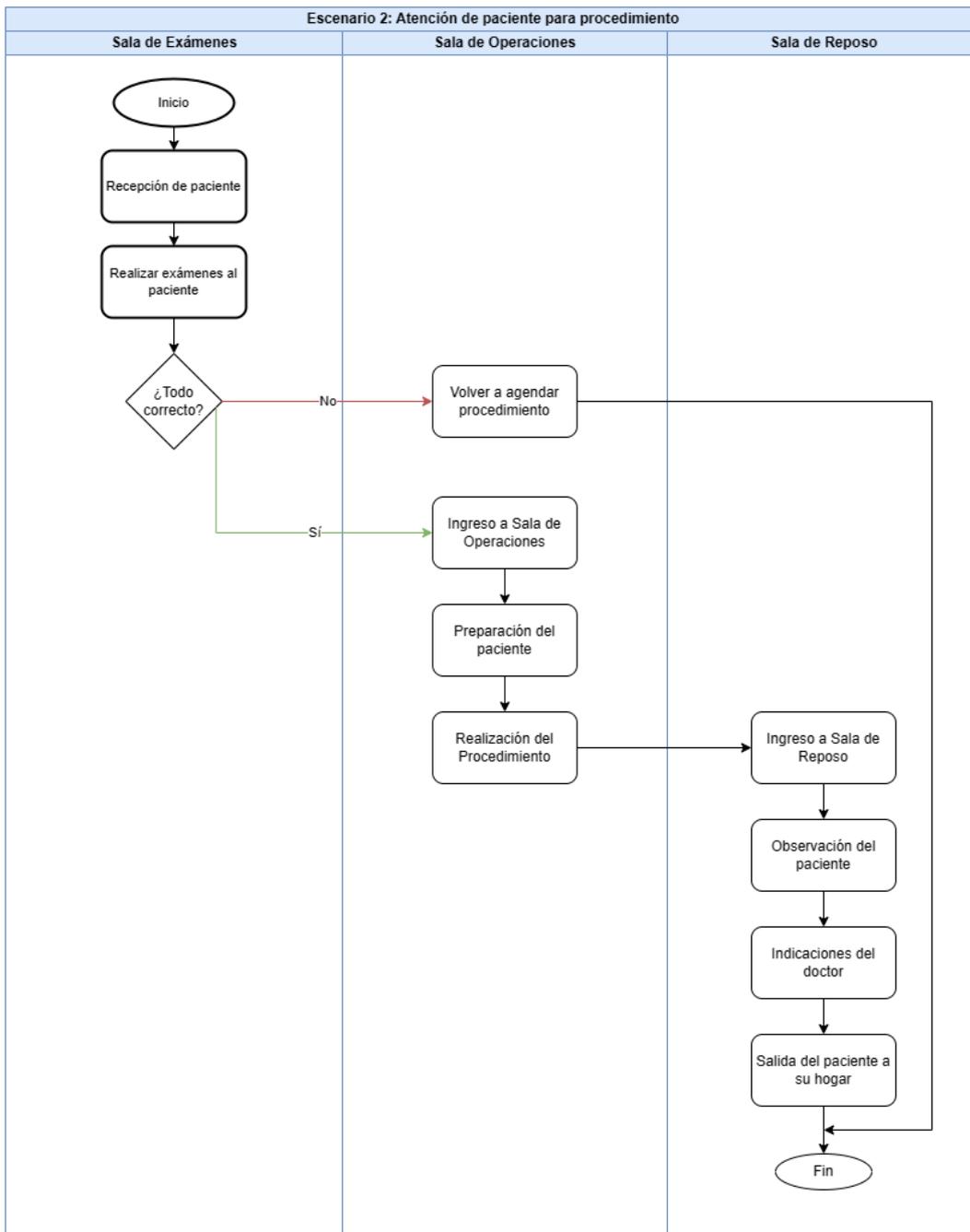
Una vez terminado el procedimiento, se lleva al paciente al área de reposo donde permanece de 1 a 2 horas bajo observación. Durante este tiempo, el paciente se mantiene en observación para asegurar que no hubo complicaciones y poderlo enviar a su hogar.

Antes de irse, el paciente recibe las indicaciones del doctor y una orden de cortesía para realizar control de su estado. Esto puede incluir citas de seguimiento, medicamentos y recomendaciones para el cuidado en casa.



**Figura 22**

*Diagrama de Flujo para Atención de paciente para procedimiento*



#### **4.2.5 Proceso de Exámenes**

Este proceso se encarga de realizar los exámenes indicados por el doctor y los exámenes requeridos previos a un procedimiento. Estos exámenes pueden incluir pruebas de medición de la presión intraocular, examen del fondo de ojo, entre otros.

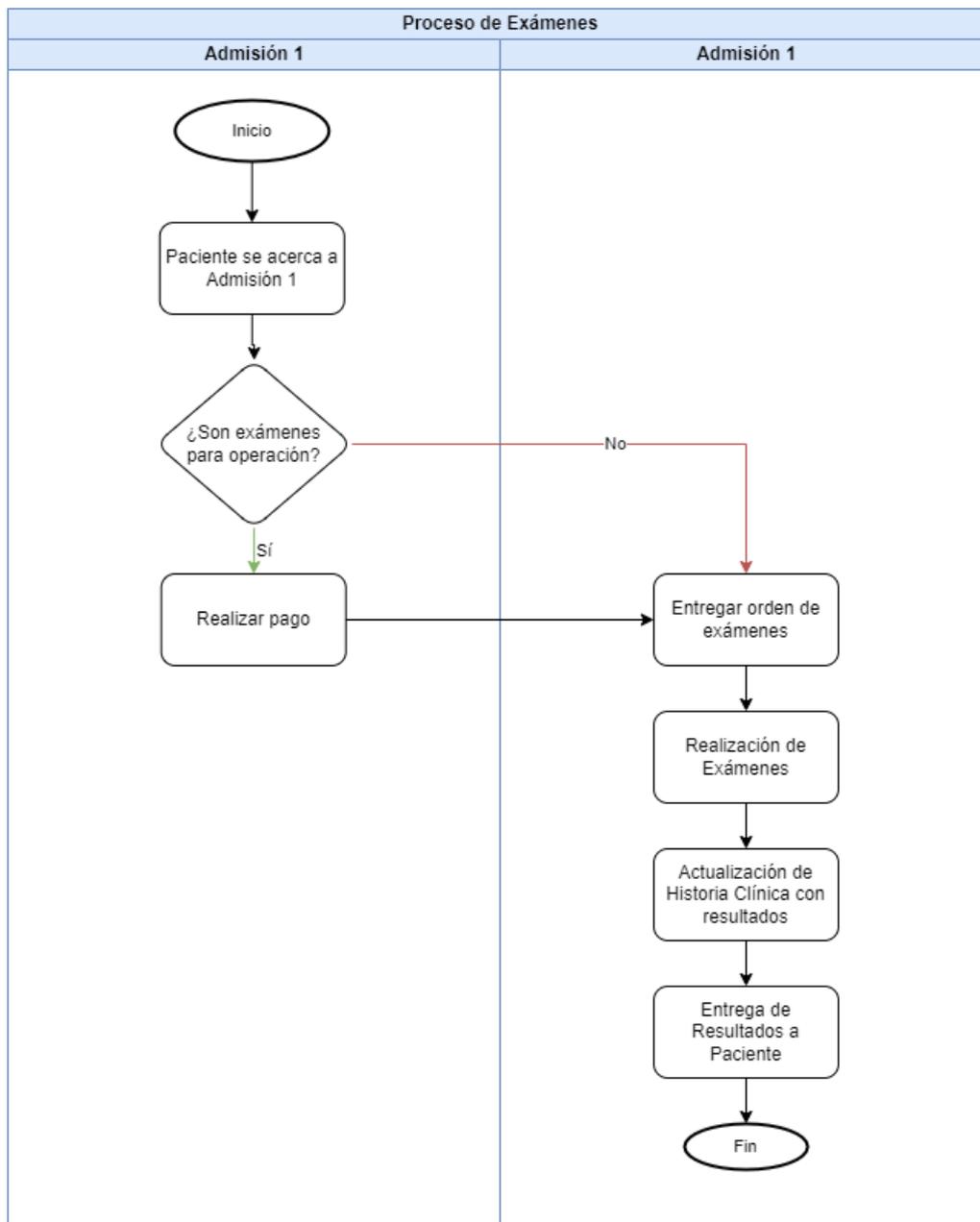
Cuando un paciente necesita realizarse exámenes, debe acercarse al área de Laboratorio con su orden de exámenes. Esta orden puede ser emitida por el consultorio o ser requerida previo a una cirugía.

En caso sea una orden por consultorio, el paciente debe realizar el pago correspondiente en Admisión 1. Llegado al laboratorio, el paciente será agendado para realizar los exámenes y deberá esperar su turno para ingresar.

Una vez que llegue el turno del paciente, este ingresará al laboratorio y se le realizarán los exámenes indicados. Los resultados de estos exámenes serán entregados al paciente e ingresados en su historia clínica.

**Figura 23**

*Diagrama de Flujo para Proceso de Exámenes*



### 4.3 Priorización de Procesos

En el contexto de una clínica oftalmológica, la priorización de los procesos es esencial para garantizar que se proporciona un servicio eficiente y de alta calidad a los pacientes. Para facilitar la priorización de procesos en base al nivel de contribución a los objetivos generales de la clínica enumeramos los procesos y objetivos:

- **Proceso 1:** Desarrollo Médico
- **Proceso 2:** Investigación
- **Proceso 3:** Seguros
- **Proceso 4:** Consultas
- **Proceso 5:** Óptica
- **Proceso 6:** Farmacia
- **Proceso 7:** Sala de operaciones
- **Proceso 8:** Exámenes
- **Proceso 9:** Tesorería
- **Proceso 10:** Gestión de historias
- **Proceso 11:** Gestión de citas
- **Proceso 12:** Mantenimiento
- **Proceso 13:** Sistemas
- **Objetivo 1:** Convertirse en la empresa referente del sector de salud oftalmológica, abarcando todas las necesidades referentes a salud de la vista de los pacientes del norte del Perú.
- **Objetivo 2:** Digitalizar y optimizar el manejo de información en todos los ámbitos de la clínica.
- **Objetivo 3:** Capacitar y desarrollar a futuro talento en la clínica que permita el aumento de servicios ofrecidos y mejore el servicio ofrecido.
- **Objetivo 4:** Brindar un servicio de calidad a los clientes de la empresa, que permita fortalecer la imagen positiva de la que goza la empresa actualmente en el mercado.

Con los objetivos y procesos enumerados, procedimos a evaluar y puntuar cada proceso en base a su nivel de aporte hacia los objetivos. Esta puntuación realizada la podemos observar en la tabla 6.

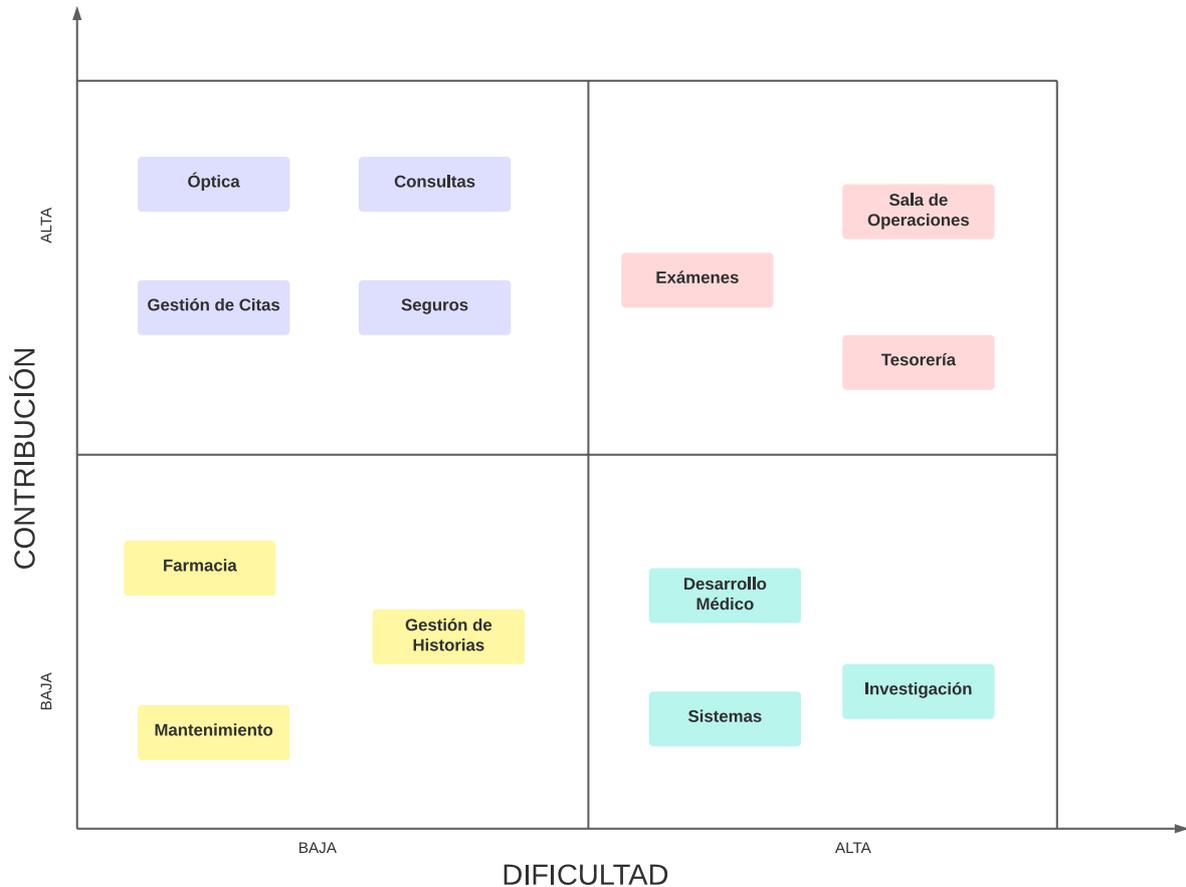
**Tabla 6***Priorización de procesos en base a su contribución a objetivos*

	<b>Objetivo 1</b>	<b>Objetivo 2</b>	<b>Objetivo 3</b>	<b>Objetivo 4</b>	<b>Total</b>
<b>Proceso 1</b>	0	0	0	0	0
<b>Proceso 2</b>	0	0	0	0	0
<b>Proceso 3</b>	4	0	0	4	8
<b>Proceso 4</b>	5	0	5	5	15
<b>Proceso 5</b>	5	0	2	5	12
<b>Proceso 6</b>	5	0	0	5	10
<b>Proceso 7</b>	5	0	5	5	15
<b>Proceso 8</b>	5	0	4	5	14
<b>Proceso 9</b>	3	3	3	2	11
<b>Proceso 10</b>	4	3	0	3	10
<b>Proceso 11</b>	4	4	0	5	13
<b>Proceso 12</b>	4	0	0	5	9
<b>Proceso 13</b>	2	3	0	3	8

Una vez realizado el puntaje, tomamos como procesos de alta contribución a aquellos procesos con un puntaje mayor a 10. Y aquellos con un puntaje de 10 a menos son tomados como procesos de baja contribución. Con ello, procedemos a realizar la priorización de procesos tomando en cuenta su contribución y dificultad. Esta priorización la podemos observar en la figura 24.

**Figura 24**

*Priorización de Procesos (Contribución – Dificultad)*



Llegamos a ese resultado tomando en cuenta los siguientes criterios:

- **Consultas:** Este proceso, que es el primer punto de contacto con los pacientes, juega un papel crucial en la satisfacción del cliente. Dada su alta contribución y baja dificultad, este proceso se prioriza para mejorar la imagen corporativa y la calidad del servicio al cliente.
- **Óptica:** Este proceso es importante para proporcionar soluciones integrales a los problemas de visión de los pacientes. A pesar de su baja dificultad, su alta contribución lo convierte en un proceso prioritario.
- **Gestión de Citas:** Este proceso es esencial para asegurar que los pacientes reciban atención oportuna. Su baja dificultad y su alta contribución hace que sea prioritario monitorear constantemente este proceso para aumentar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.
- **Seguros:** Este proceso implica la negociación con diferentes empresas de seguros para lograr más convenios. Teniendo una baja dificultad y gran contribución hacia el servicio al cliente.

- **Tesorería:** Aunque este proceso es menos crítico para la atención al paciente, sin embargo, es de alta importancia para el crecimiento y desarrollo de la clínica.
- **Sala de Operaciones:** Este proceso es fundamental para la misión de la empresa de brindar atención oftalmológica de alta calidad. Este proceso se prioriza para tener un impacto directo en la calidad del servicio al cliente a pesar de su alta dificultad
- **Exámenes:** Este proceso implica la realización de exámenes de laboratorio previos a cada procedimiento quirúrgico o los exámenes oftalmológicos pedidos por el doctor. A pesar de su alta dificultad, su alta contribución lo hace crucial para asegurar que los pacientes reciban la atención adecuada.
- **Mantenimiento:** Este proceso es menos crítico pero necesario para mantener un ambiente limpio y seguro.
- **Farmacia:** Este proceso es importante para proporcionar un servicio integral a los pacientes. A pesar de su baja dificultad, tiene una baja contribución hacia los objetivos de la clínica.
- **Gestión de Historias:** Este proceso es importante para mantener un registro eficiente de los pacientes y su historial médico. Sin embargo, la existencia de historias clínicas físicas y digitales afecta directamente a la correcta gestión de la información de los pacientes.
- **Sistemas:** Este proceso es desafiante y poco contribuyente a los objetivos debido a las fallas constantes que crean inconvenientes en la atención.
- **Desarrollo Médico:** Este proceso no tiene aporte alguno hacia los objetivos de la empresa debido a que no se está implementando de ninguna manera.
- **Investigación:** Al igual que Desarrollo Médico, no tiene aporte alguno hacia los objetivos de la empresa debido a que no se está implementando de ninguna manera.

Tomando en cuenta los resultados de la priorización de procesos, se han seleccionado aquellos que actualmente tienen una menor contribución y que, al ser mejorados, tendrían un mayor impacto en el logro de los objetivos de la clínica.:

- Gestión de Historias
- Sistemas
- Desarrollo Médico
- Investigación.

#### **4.4 Puntos críticos que mejorar**

Durante el análisis de los procesos y el funcionamiento de la clínica oftalmológica “Clínica Ver”, se identificaron varios puntos críticos que deben ser tomados en cuenta para mejorar y optimizar el funcionamiento del centro. Para abordar estos puntos, es importante llevar a cabo un análisis detallado y desarrollar un plan de acción que permita implementar mejoras en el corto, mediano y largo plazo.

##### **4.4.1 Falta de fidelidad en los trabajadores**

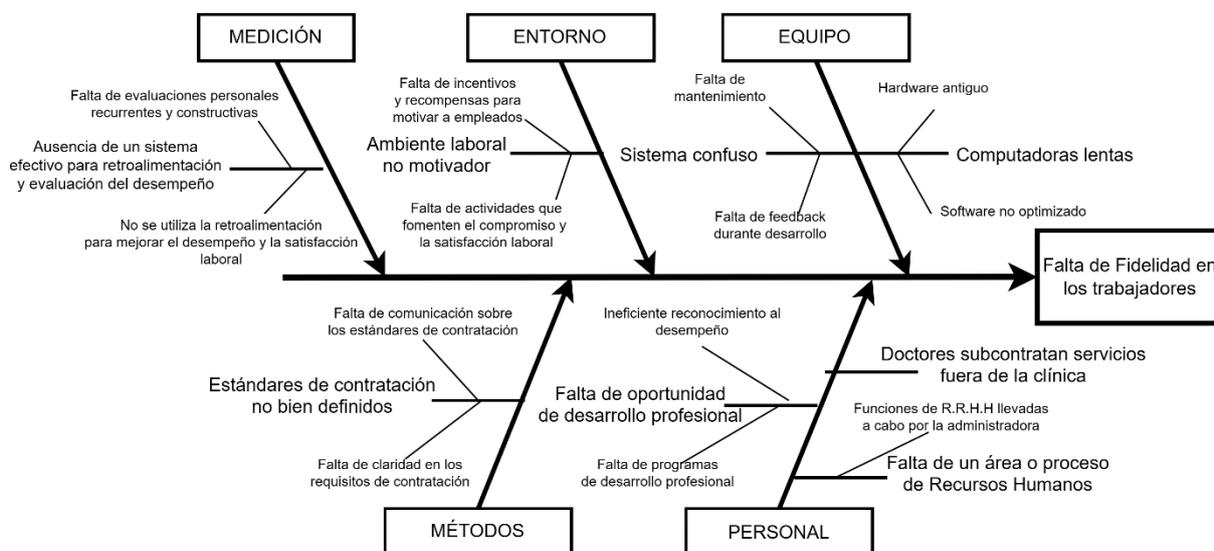
En los últimos dos años, la Clínica Ver ha estado lidiando con un desafío persistente y preocupante: la falta de fidelidad de sus trabajadores. Este problema se ha manifestado en un gran número de contrataciones y renuncias, lo que ha tenido un impacto significativo en la eficiencia de la clínica y en el ambiente laboral.

Uno de los factores críticos que contribuyen a este problema es la falta de estándares de contratación bien definidos. La ausencia de claridad y comunicación sobre los requisitos y estándares de contratación ha llevado a una incertidumbre sobre la lealtad y el cumplimiento de los estándares por parte de los contratados. Esta situación se ve agravada cuando algunos doctores miembros del directorio subcontratan doctores fuera de la empresa para sus pacientes, lo que puede ser mal visto por otros trabajadores y afectar negativamente la moral del equipo.

En relación con el equipo, el sistema en uso ha presentado varios desafíos. La confusión y dificultad para usar el sistema, junto con las fallas ocasionadas por la falta de mantenimiento y problemas con el hardware y software, han afectado la eficiencia y satisfacción laboral.

En cuanto al personal, la falta de oportunidades de desarrollo profesional es un factor importante. La ausencia de programas adecuados para el desarrollo profesional y un reconocimiento insuficiente del desempeño pueden llevar a los trabajadores a sentirse desmotivados y buscar oportunidades en otros lugares. Esta situación puede verse exacerbada por un ambiente laboral que no es motivador.

Finalmente, el ambiente laboral puede no ser motivador para los trabajadores. La ausencia de incentivos y recompensas adecuadas, así como la falta de actividades que promuevan el compromiso y la satisfacción laboral, pueden llevar a los trabajadores a sentirse desmotivados y buscar oportunidades en otros lugares. Podemos observar el diagrama de Ishikawa para este punto crítico en la figura 25.

**Figura 25****Diagrama Ishikawa - Falta de Fidelidad en los trabajadores****4.4.2 Gestión ineficiente de historias clínicas digitales**

Desde el año 2019, la Clínica Ver ha estado en un proceso de transición hacia el uso de historias clínicas digitales como su principal medio de gestión de información médica. Sin embargo, la implementación no ha sido completada satisfactoriamente debido a una serie de factores que han obstaculizado su progreso.

Uno de los principales obstáculos ha sido el desinterés de los doctores en adoptar las historias clínicas digitales. Algunos doctores han mostrado resistencia al cambio, prefiriendo mantenerse en métodos tradicionales con los que se sienten más cómodos.

Además, existe una falta de conocimiento sobre los beneficios que la digitalización puede aportar a su práctica diaria, lo que contribuye a su renuencia en adoptar el nuevo sistema. Esta falta de conocimiento puede ser exacerbada por la falta de capacitación adecuada en el uso del sistema digital.

En cuanto al equipo, el sistema en sí ha presentado desafíos. Durante y después de su desarrollo, no se realizó un proceso de retroalimentación efectivo que permitiera realizar ajustes para mejorar su usabilidad. Como resultado, muchos doctores encuentran el sistema confuso y difícil de usar. Además, el sistema ha sufrido fallas debido a la falta de mantenimiento adecuado. Estas fallas técnicas han afectado la eficiencia del sistema y han desalentado aún más a los doctores a utilizarlo.

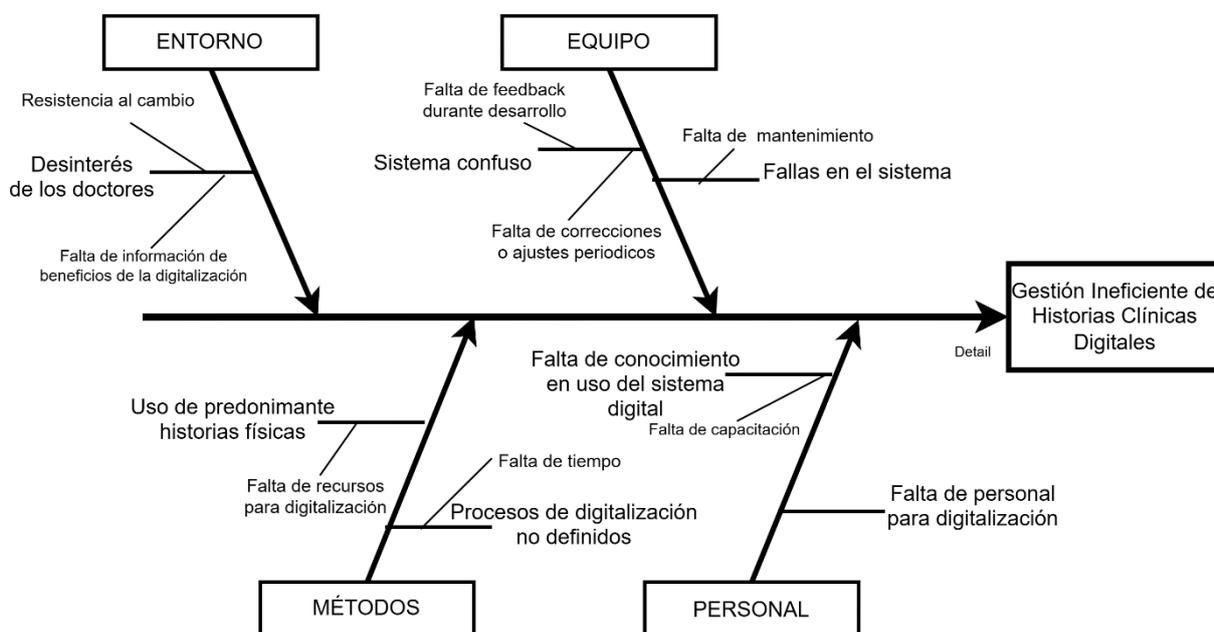
En términos de métodos, la clínica sigue utilizando historias clínicas físicas debido a la falta de recursos para realizar la digitalización y la falta de procesos definidos para la digitalización de historias clínicas. Esto ha dificultado aún más la transición hacia un sistema completamente digital.

Finalmente, en cuanto al personal, otro factor importante es la falta de capacitación en el uso del sistema digital. Sin una formación adecuada, es difícil para la clínica implementar y mantener un sistema digital eficiente para el manejo de las historias clínicas digitales y, a futuro, un sistema digital de información para todos los procesos de la clínica.

Observamos el diagrama Ishikawa de la gestión ineficiente de historias clínicas digitales a continuación.

**Figura 26**

*Diagrama Ishikawa – Gestión Ineficiente de Historias Clínicas Digitales*



#### 4.4.3 Otros puntos críticos

Además de los puntos críticos ya identificados, se han detectado otros aspectos que obstaculizan el progreso de la Clínica Ver hacia sus objetivos

- **La clínica carece de un área o proceso de planificación estratégica:** Este es un componente esencial para cualquier organización, ya que proporciona una dirección clara y ayuda a la empresa a enfocarse en sus objetivos. Sin un plan estratégico, la clínica se encuentra luchando por mantenerse al día con los cambios en el sector de la salud y pierde oportunidades para crecer y mejorar.
- **Aunque el organigrama de la empresa incluye procesos de Investigación y Desarrollo Médico, estos no se están implementando actualmente:** A pesar de que estos procesos pueden no parecer esenciales para el funcionamiento diario de la clínica, son cruciales para mantenerse al día con los avances en el campo oftalmológico y ofrecer a los pacientes un mejor servicio.

- **No se lleva un control de inventario:** A lo largo de las diversas visitas y entrevistas realizadas en la clínica, se identificó la ausencia de un sistema de seguimiento para el recuento de los distintos productos y/o suministros. Los pedidos de material son realizados basándose en el criterio de cada empleado.



## Capítulo 5

### Propuesta de Mejora

#### 5.1 Diseño de procesos y propuestas de mejora

Tras el desarrollo del trabajo de investigación y después de analizar y seleccionar los procesos para revisión, así como identificar los diferentes puntos críticos, se han desarrollado los siguientes diseños de procesos y propuestas de mejora.

##### 5.1.1 Proceso de Gestión del Talento Humano

Un proceso de Gestión del Talento Humano es esencial, ya que actúa como el enlace vital que conecta a los empleados con la clínica, sus metas y principios. Este proceso desempeña un papel crucial en la atracción, retención y desarrollo del talento, asegurando su satisfacción y compromiso con los objetivos de la clínica. Este último aspecto es de particular interés para la clínica, que actualmente enfrenta un desafío con la lealtad de los empleados.

Por lo tanto, se propone el diseño e implementación de un proceso de Gestión de Talento Humano. Este proceso deberá llevar a cabo las siguientes acciones para abordar el problema de la falta de lealtad de los empleados:

- **Reclutamiento y Selección:** Definir correctamente los requisitos para la búsqueda de candidatos Tomando en consideración no solo las habilidades técnicas necesarias, sino también perfiles que se alineen con la cultura y los valores de la clínica. Facilitando que los empleados estén más comprometidos y satisfechos con su trabajo.
- **Comunicación Abierta:** Fomentar un ambiente donde los empleados se sientan cómodos al compartir sus preocupaciones y sugerencias. Esto puede ayudar a los empleados a sentirse valorados y escuchados.
- **Evaluación del Desempeño:** Implementar un sistema de evaluación del desempeño que sea justo y transparente. Permitiendo a los empleados entender cómo están contribuyendo al éxito de la clínica y qué pueden hacer para mejorar.
- **Reconocimiento y Recompensas:** Reconocer y recompensar el buen desempeño y el esfuerzo extra. Esto puede ser a través de bonificaciones, aumentos salariales, días libres adicionales, entre otros. Siendo una poderosa herramienta para aumentar la satisfacción y la lealtad de los empleados.
- **Bienestar de los Empleados:** Cuidar el bienestar físico y mental de los trabajadores. Proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal, ofrecer beneficios de salud mental, e implementar programas de bienestar en el lugar de trabajo.

- **Desarrollo de Carrera:** Proporcionar oportunidades para el desarrollo profesional y el crecimiento de carrera. Esto puede incluir programas de mentoría, oportunidades de capacitación, o incluso apoyo para la educación continua.
- **Inducción y Capacitación:** Proporcionar una inducción completa a los nuevos trabajadores para que comprendan bien sus roles, responsabilidades y expectativas. Además, ofrecer capacitación continua para ayudar a desarrollar sus habilidades y mantenerse al día con las últimas prácticas en oftalmología.

### **5.1.2 Proceso de Desarrollo**

El proceso de Desarrollo es crucial para adaptarse a los cambios en el sector de salud, mantener la competitividad, mejorar la eficiencia operativa, anticipar desafíos y oportunidades futuras, alinear los esfuerzos de todo el personal y fomentar la mejora continua.

Durante el desarrollo de la tesis, se diseñó un plan estratégico integral para la clínica. Este plan requiere de un proceso de implementación cuidadosamente diseñado que guíe a la empresa hacia su expansión. Por lo tanto, se sugiere un proceso de Desarrollo e Implementación que considere los elementos clave como la misión, visión, objetivos y el plan estratégico propuesto. Además, este proceso debe incluir las siguientes acciones:

- **Desarrollo de estrategias:** Basándose en la misión, visión y objetivos, se deben desarrollar estrategias para alcanzar estos objetivos. Estas estrategias podrían incluir planes para mejorar la atención al paciente, aumentar la eficiencia operativa, o expandirse a nuevos mercados.
- **Implementación de las estrategias:** Una vez desarrolladas las estrategias, se debe trabajar con los otros procesos de la clínica para implementarlas. Esto podría implicar cambios en la estructura organizativa, la asignación de recursos, o la formación del personal.
- **Monitoreo y evaluación:** El Proceso de Desarrollo también se encarga de monitorear el progreso hacia los objetivos y evaluar la efectividad de las estrategias implementadas. Implicando el seguimiento de KPIs, la realización de auditorías internas, o la recopilación de feedback de los pacientes y del personal.
- **Ajustes y mejoras:** Basándose en los resultados del monitoreo y la evaluación, de ser necesario, se deben realizar ajustes a las estrategias. Esto podría implicar la modificación de las estrategias existentes, el desarrollo de nuevas estrategias, o cambios en la implementación.

- **Comunicación interna y externa:** Es importante también comunicar los planes y progresos de la clínica a todos los miembros de la organización (directorio, personal administrativo y trabajadores).

### **5.1.3 Propuestas de Mejora**

Al analizar los datos obtenidos de la priorización de procesos y la identificación de puntos críticos, se descubre una correlación directa entre la problemática de la gestión ineficiente de las historias clínicas y la baja contribución de los procesos de Gestión de Historias Clínicas y Sistemas hacia los objetivos propuestos.

Estos desafíos representan un obstáculo significativo en el camino hacia el objetivo propuesto de implementar un sistema digitalizado para la gestión de información en la clínica.

Sin embargo, estos desafíos también representan oportunidades para mejorar e innovar. Por lo tanto, hemos formulado las siguientes propuestas de mejora para abordar esta problemática. Estas propuestas no son solo soluciones a los problemas existentes, sino pasos proactivos hacia un futuro más eficiente y efectivo en la gestión de la información clínica.

- **Desarrollo de un plan de digitalización para los registros físicos existentes.** Esta propuesta implica la creación de un plan detallado y sistemático para convertir todos los registros físicos existentes en formato digital. Este plan debe incluir la identificación de los registros que necesitan ser digitalizados, la priorización de estos registros basada en su relevancia y uso, y la selección de las herramientas y tecnologías adecuadas para el proceso de digitalización. Además, se deben establecer protocolos para garantizar la precisión y la integridad de los datos durante el proceso de digitalización. La implementación exitosa de este plan facilitará la transición hacia un sistema completamente digitalizado, mejorando así la eficiencia y la accesibilidad de los registros médicos.
- **Normalización del proceso de llenado de historias clínicas:** Implica la definición y estandarización del procedimiento para completar y manejar las historias clínicas. Actualmente, la existencia de dos sistemas diferentes para el llenado puede causar ineficiencias y retrasos en la atención al paciente; por lo tanto, es crucial desarrollar un sistema uniforme que sea fácil de entender y seguir para todos los involucrados.

Además, se deben establecer roles claros y responsabilidades para el llenado de las historias clínicas. Esto puede incluir determinar si el médico, su asistente o el encargado de la gestión de los registros será responsable del llenado. Al estandarizar este proceso, se puede mejorar la coherencia y precisión de los datos, lo que a su vez puede mejorar la calidad del cuidado al paciente.

- **Optimización y mantenimiento evolutivo del sistema de la clínica:** Reconociendo que el sistema actual presenta fallas y desafíos de usabilidad debido a la falta de retroalimentación durante su desarrollo, es necesario establecer un plan de mantenimiento y mejoras continuas. Este plan debe abordar la identificación y corrección de errores, la optimización del rendimiento del sistema y la mejora de la interfaz de usuario para facilitar su uso.

Además, es crucial implementar un mecanismo para recoger y analizar la retroalimentación de los usuarios del sistema. Esto permitirá identificar áreas problemáticas y oportunidades para mejorar. Esto hará que el sistema evolucione con las necesidades cambiantes de la clínica y sus usuarios, asegurando así su relevancia y utilidad a largo plazo.

Además de los desafíos asociados con la gestión ineficiente de las historias clínicas, es crucial abordar los otros puntos críticos identificados. Por lo tanto, para resolver las problemáticas relacionadas con la ausencia de un punto de pedido y la incertidumbre en la implementación de los procesos de Desarrollo Médico e Investigación, se presentan las siguientes propuestas:

- **Implementación de un Sistema de punto de pedido para suministros y materiales:** Esta propuesta implica la creación de un punto de pedido para cada suministro y material. Este sistema permitiría un mejor control de los gastos de la empresa y la estandarización de los períodos de pedido, además de minimizar la dependencia del criterio individual de cada empleado, especialmente con la incorporación de nuevo personal. Este enfoque proactivo aseguraría una gestión eficiente de los recursos y promovería una cultura de responsabilidad y previsión. Al implementar este sistema, la clínica estaría dando un paso significativo hacia la optimización de sus recursos y la mejora de sus operaciones.
- **Definición del futuro para los Procesos de desarrollo médico e investigación:** Durante las entrevistas con el directorio y la administradora, se mencionó que estas áreas existen en el organigrama de la empresa debido a requisitos reglamentarios. Sin embargo, hay una falta de consenso entre los miembros del directorio sobre el interés en estas áreas, por lo que es crucial definir un rumbo claro para estos procesos. Para ello, se deben considerar las opiniones y perspectivas de todas las partes interesadas, y establecer metas claras, roles y responsabilidades. Así, se aseguraría que estas áreas no solo cumplen con los requisitos reglamentarios, sino que también contribuyen activamente al crecimiento y éxito de la empresa, sentando las bases para un futuro donde cada área esté alineada con su visión y metas.

## Conclusiones

A pesar de no contar con un plan estratégico formalizado, la clínica ha logrado mantenerse operativa y ha construido un prestigio notable en la región de Piura y el norte del país. Esto se atribuye a que la clínica ha operado bajo una estrategia de diferenciación, enfocándose en atributos clave como la atención personalizada, la variedad de servicios y el seguimiento al paciente. Aunque esta estrategia se ha implementado de manera implícita, ha demostrado ser efectiva en el posicionamiento de la clínica en su mercado objetivo.

Aun cuando la empresa no tiene todos sus procesos completamente definidos, ha logrado mantener tiempos de espera bajos gracias a la implementación de horarios de atención bien establecidos. Esto demuestra la eficacia de su enfoque y la eficiencia de sus procesos fundamentales.

El contratar a personal con buen currículum y experiencia en el sector no garantiza necesariamente una contribución positiva a la clínica si estos individuos no comparten los valores y objetivos de ésta. Es esencial que el personal esté alineado con la misión y visión de la clínica para asegurar un rendimiento óptimo.

Existe una marcada división de opiniones en el directorio con respecto al uso de herramientas digitales para la gestión de historias clínicas. Esta división ha representado un obstáculo para la digitalización de la información de la empresa. Curiosamente, esta resistencia a la implementación de herramientas digitales en sus procesos de consulta parece ser incongruente con el interés generalizado en la digitalización de la información expresado por todos los miembros del directorio.

Asimismo, existe una división en las opiniones sobre el uso de recursos en las áreas de Desarrollo Médico e Investigación, pues una parte del directorio no tiene interés en activarlos por ser solamente un requisito de funcionamiento, a pesar de ser procesos que, de ser implementados, apoyarían al desarrollo y crecimiento de la clínica. Esta situación limita las posibilidades de innovación, actualización y mejora continua de la clínica, así como su competitividad y reconocimiento en el sector; por ello, es necesario reconocer el valor estratégico de las áreas de Desarrollo Médico e Investigación, y que se asignen los recursos necesarios para su funcionamiento efectivo.

La implementación de las propuestas desarrolladas durante la tesis en la clínica parece ser un desafío considerable, principalmente debido a la división de opiniones existente en la directiva de la clínica. Los miembros más veteranos del directorio tienden a resistirse al cambio y prefieren confiar en su intuición para tomar decisiones importantes respecto al rumbo de la clínica. Esta resistencia al cambio puede ser un obstáculo para la implementación de nuevas estrategias y procesos que podrían beneficiar a la clínica a largo plazo.

Si no se implementan las propuestas, la clínica podría enfrentar desafíos de sostenibilidad a largo plazo. Hasta ahora, la clínica ha disfrutado de una posición privilegiada debido a la ausencia de otras agrupaciones de médicos de prestigio que formen una clínica oftalmológica en el norte del Perú. Sin embargo, este escenario podría cambiar con la aparición de competidores jóvenes y bien organizados. Por lo tanto, es crucial que la clínica considere seriamente las propuestas presentadas para mantener su liderazgo y garantizar su viabilidad futura.



## Referencias

- Business School Barcelona. (19 de mayo de 2022). *Qué es el punto de pedido y cómo se calcula*. Obtenido de EAE: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-es-punto-de-pedido-como-calcula/#:~:text=El%20punto%20de%20pedido%20o%20reorder%20point%20%28ROP%29,q ue%20llegue%20una%20nueva%20remesa%20de%20dicho%20producto>.
- Calderón, J. (2022). Planeamiento Estratégico. *Planeamiento Estratégico*. Universidad de Piura.
- ComexPerú. (26 de Agosto de 2022). *EL 86% DE LAS MYPES PERUANAS FUERON INFORMALES EN 2021 Y SUS VENTAS FUERON UN 27% MENORES QUE LAS DE 2019, PESE A REACTIVACIÓN ECONÓMICA*. Obtenido de ComexPerú: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-86-de-las-mypes-peruanas-fueron-informales-en-2021-y-sus-ventas-fueron-un-27-menores-que-las-de-2019-pese-a-reactivacion-economica#:~:text=De%20acuerdo%20con%20cifras%20de%20la%20Enaho%2C%20las%20mypes%20emplearon>,
- ComexPerú. (2022). *El panorama de las mype en el Perú*. Obtenido de ComexPerú: <https://reportes.comexperu.org.pe/reporte-mype/>
- ComexPerú. (2022). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú - Resultados en 2021*. Obtenido de ComexPerú: <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-comexperu-001.pdf>
- Congreso del Perú. (01 de Marzo de 2004). *PRINCIPALES VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LAS MYPES*. Obtenido de [congreso.gob.pe: https://www2.congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/clproley2001.nsf/pley/9A9211E189E88A4105256E5C007C30D3?opendocument](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/clproley2001.nsf/pley/9A9211E189E88A4105256E5C007C30D3?opendocument)
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoprimer ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México: Pearson Educación. Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)
- El Congreso de la República. (2003). LEY N° 28015 - LEY DE PROMOCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. *El Peruano*, 2.
- Estudio Shaddai. (s.f.). *Conoce las diferencias entre una PYME y MYPE en Perú*. Obtenido de Blog Estudio Shaddai: <https://estudioshaddai.com/blog/conoce-las-diferencias-entre-una-pyme-y-mype-en-peru/>
- Gobierno del Perú. (17 de noviembre de 2022). *Registro de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE)*. Obtenido de [gob.pe: https://www.gob.pe/279-registro-de-la-micro-y-pequena-empresa-remype](https://www.gob.pe/279-registro-de-la-micro-y-pequena-empresa-remype)

- Guzmán, C. (29 de Mayo de 2015). *Problemas que impiden que las pymes logren el éxito*. Obtenido de PQS: <https://pqs.pe/emprendimiento/problemas-que-impiden-que-las-pymes-logren-el-exito/>
- Instituto Nacional de Salud. (2019). *Atención al cliente | INSTITUTO NACIONAL DE SALUD*. Obtenido de MINSAL: <https://web.ins.gob.pe/es/control-de-calidad-de-medicamentos/acerca-del-cncc/servicios-del-cncc/atencion-al-cliente>
- Invesca. (2006). *Planeamiento estratégico*. Obtenido de Invesca.com: <https://es.scribd.com/doc/105167588/101712518-Invesca-Planeamiento-Estrategico-Guia>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). *Colección Promoviendo Exportación Guía N° 11 Planeamiento Estratégico*. Obtenido de mincetur.gob.pe: [http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.14152/175/Guia\\_11\\_Planeamiento\\_estrategico\\_2014\\_keyword\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.14152/175/Guia_11_Planeamiento_estrategico_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- MTPE. (13 de octubre de 2021). *Guía sobre el régimen laboral de la micro y pequeña empresa*. Obtenido de Plataforma digital única del Estado Peruano: [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2248797/guia\\_micro\\_pequena\\_empresa.pdf?v=1634171555](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2248797/guia_micro_pequena_empresa.pdf?v=1634171555)
- Osorno Balbín, A., Oquendo Gómez, E. M., & Monsalve Trujillo, I. I. (Abril de 2016). *Mapa de procesos estratégicos del Hospital Marco Fidel Suárez*. Obtenido de Research Gate: [https://www.researchgate.net/publication/304369814\\_Gestion\\_del\\_conocimiento\\_innovacion\\_para\\_el\\_crecimiento\\_empresarial](https://www.researchgate.net/publication/304369814_Gestion_del_conocimiento_innovacion_para_el_crecimiento_empresarial)
- Palma, M. (2020). *Cómo mejorar procesos: mapeo y priorización*. *Productividad Operativa*. Piura: Universidad de Piura. Obtenido de UDEP.
- Palma, M. (2020). *Métodos de Optimización 2*. Universidad De Piura.
- Porter, M. E. (1996). *Estrategia Competitiva*.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review - América Latina.
- Santander Universidades. (14 de Abril de 2022). *Todo lo que debes saber sobre estrategia corporativa*. Obtenido de Santander Becas: <https://www.becas-santander.com/es/blog/estrategia-corporativa.html#:~:text=La%20estrategia%20corporativa%20de%20una,para%20alcanzar%20los%20objetivos%20propuestos>.
- Suarez Revollar, C. (s.f.). *Generalidades de un planeamiento estratégico*. Obtenido de Monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla>
- SUNAT. (s.f.). *Beneficios de ser formal*. Obtenido de Emprender Sunat: <https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/decido-emprender/beneficios-ser-formal>

Universidad Nacional Autónoma de Honduras. (2020). *Diagrama de Ishikawa Detallado*. Obtenido de Studocu: <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-nacional-autonoma-de-honduras/administracion-i/diagrama-de-ishikawa-detallado/15195225>

