



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Modelo MPTI para la gestión de procesos, administrativa y
operacional efectiva en los servicios que brinda un centro
médico, Lima 2021**

**Para optar el Título profesional de Licenciado en Administración y Negocios
Internacionales**

AUTOR

Br. Virhuez Aguilar, Miguel Angel

Código ORCID

0000-0002-4511-3290

LIMA - PERÚ

2021

Tesis

Modelo MPTI para la gestión de procesos, administrativa y operacional efectiva en los servicios que brinda un centro médico, Lima 2021

Línea de investigación general de la universidad

Economía, Empresa y Salud

Línea de investigación específica de la universidad

Sistema de calidad

Asesor

Dra. Carhuancho Mendoza, Irma Milagros

Código ORCID

0000-0002-4060-5667

Miembros del Jurado

Dra. Gardi Melgarejo Victoria (ORCID: 0000-0001-6016-8719)

Presidente del Jurado

Mtro. Capristàn Miranda Julio (ORCID: 0000-0001-5741-7438)

Secretario

Dr. Nolazco Labajos Fernando Alexis (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

Vocal

Asesor temático

Dra. Carhuancho Mendoza, Irma Milagros (ORCID: 0000-0002-4060-5667)

Asesor metodólogo

Dr. Nolazco Labajos, Fernando Alexis (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

Dedicatoria

A mis padres Genadio y Encarnación, mis hermanos Alejandro, Frank, Saúl y mi hermana Candy, por su amor y apoyo en todo momento, porque saben que son mi fortaleza para salir adelante. De igual manera, dedicado a mi pareja, por su confianza, convicción y palabras de aliento para cumplir nuestras metas. Para mi querido hermano Gerson y demás familiares que partieron de este mundo, pero que siempre me demostraron su cariño, solidaridad y respeto.

Agradecimiento

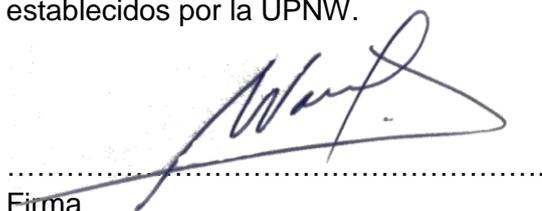
A Dios por su amor, por brindarme fuerzas para superar los retos y cumplir este objetivo, a la Corporación Carrión Wiener por permitirme formar parte de sus instituciones educativas como el Instituto y Universidad Norbert Wiener, que de la mano de todos mis maestros aportaron valores, conocimientos y enseñanzas para mi formación personal y profesional.

Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORIA	
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01

Yo, Virhuez Aguilar Miguel Angel estudiante de la escuela académica de Negocios y Competitividad de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Modelo MPTI para la gestión de procesos, administrativa y operacional efectiva en los servicios que brinda un centro médico, Lima 2021” para la obtención del título profesional de: Licenciado en Administración y Negocios Internacionales es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



Firma

Nombres y apellidos del estudiante: Miguel Angel Virhuez Aguilar
DNI:42315566



Huella

Lima, 2 de diciembre de 2021.

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autoría	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de cuadros	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	14
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	16
1.1. Planteamiento del problema	16
1.2. Formulación del problema	18
1.3. Objetivos de la investigación	18
1.4. Justificación de la investigación	18
1.5. Limitaciones de la investigación	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
2.1. Antecedentes de la investigación	21
2.2. Bases teóricas	25
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	45
3.1. Método de investigación	45
3.2. Enfoque	46
3.3. Tipo de investigación	46
3.4. Diseño de la investigación	47
3.5. Muestra, objeto y unidades informantes	48
3.6. Categorías y subcategorías	48

3.7.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
3.8.	Procesamiento y análisis de datos	56
3.9.	Aspectos éticos	57
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS		58
4.1.	Descripción de resultados cuantitativos	58
4.2.	Descripción de resultados cualitativos	59
4.3.	Diagnóstico mixto	67
4.4.	Identificación de los factores de mayor relevancia	68
4.5.	Propuesta	69
4.6.	Discusión	78
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		82
5.1.	Conclusiones	82
5.2.	Recomendaciones	83
REFERENCIAS		84
ANEXOS		90
Anexo 1: Matriz de consistencia		91
Anexo 2: Evidencias de la propuesta		92
Anexo 3: Instrumento cuantitativo		119
Anexo 4: Instrumento cualitativo		120
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos		121
Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta		133
Anexo 7: Transcripción de las entrevistas y/o informe del análisis documental		137
Anexo 8: Pantallazos del Atlas		148

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de categorización de la categoría problema	52
Tabla 2. Matriz de categorización de la categoría solución	52
Tabla 3. Expertos que validaron el instrumento	56
Tabla 4. Expertos que validaron la propuesta	56
Tabla 5. Información y presupuesto del vehículo	77

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Análisis cualitativo de la categoría Gestión de procesos.	61
Figura 2. Análisis cualitativo de la subcategoría Proceso de venta.	63
Figura 3. Análisis cualitativo de la sub categoría Gestión de venta.	65
Figura 4. Análisis cualitativo de la subcategoría Entrega de producto (Resultados).	66

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de direccionalidad de la propuesta	72
Cuadro 2. Matriz de direccionalidad de la propuesta	73
Cuadro 3. Matriz de direccionalidad de la propuesta	74
Cuadro 4. Matriz de direccionalidad de la propuesta	75

Resumen

El propósito de la presente investigación llamada Modelo MPTI para la gestión de procesos, administrativa y operacional efectiva, se realizó con el objetivo de proponer acciones de mejora mediante la utilización de tecnología y aplicación de la innovación para la gestión adecuada de los procesos que se realizan en el área comercial de un centro médico.

El siguiente estudio está aplicado bajo el sintagma holístico, que permitió el análisis de la gestión por procesos mediante el enfoque mixto. La muestra documentaria fue considerada para los documentos que se manejan en el proceso de venta, gestión de venta y entrega de resultados del área comercial; a través del análisis documental y la entrevista que permitieron obtener información significativa para la investigación. La información cuantitativa estuvo conformada por los resultados obtenidos en el análisis de 30 documentos emitidos para cada uno de los servicios de atención por medio del registro documental, y la data cualitativa fue obtenida a través de la realización de entrevistas dirigidas a los responsables del área, para ser analizadas mediante la aplicación Atlas Ti, generando sus respectivos diagramas y redes.

Los resultados evidenciaron que a pesar que se cuenta con el conocimiento y la experiencia de los responsables de los procesos que se llevan a cabo, existe una serie de falencias de impacto medio que complican en el adecuado desarrollo de las actividades; por ello se presenta la propuesta del modelo MPTI que considera desarrollar cuatro acciones: i) diseñar un contrato base como mecanismo para el cierre de venta con el cliente, ii) diseñar los procesos para cada servicio de atención médica, iii) determinar el proceso para el conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes, y iv) implementar la unidad móvil para servicios de atenciones in house, que permitirá la mejora en la gestión administrativa y operacional de los servicios que brinda el centro médico.

Palabras clave: gestión de procesos, proceso de venta, gestión de venta, entrega de producto (resultados).

Abstract

The purpose of this research called MPTI Model for effective administrative and operational management; it was carried out with the aim of proposing improvement actions through the use of technology and application of innovation for the adequate management of the processes carried out in the commercial area of a medical center.

The following study is applied under the holistic phrase; it allowed the analysis of management by processes through the mixed approach. The documentary sample was made to the documents that are handled in the sales process, sales management and delivery of results of the commercial area; through the documentary analysis and the interview that allowed obtaining significant information for the investigation. The quantitative information was made up of the results obtained in the analysis of 30 documents issued for each of the care services through the documentary record, and the qualitative data was obtained through interviews with those responsible for the area, to be analyzed through the Atlas Ti application, generating their respective diagrams and networks.

The results showed that despite having the knowledge and experience of those responsible, in the processes that are carried out there are a series of shortcomings of medium impact that complicate the proper development of activities; For this reason, the proposal of the MPTI model is presented, which considers developing four actions: i) design a base contract as a mechanism for closing the sale with the client, ii) design the processes for each health service, iii) determine the process to know the level of customer satisfaction, and iv) implement the mobile home care services unit, which will improve the administrative and operational management of the services provided by the medical center.

Keywords: process management, sales process, sales management, product delivery (results)

Introducción

La ventaja de la implementación de una gestión por procesos en una empresa u organización permite obtener un mayor control e interacción entre las áreas funcionales, donde esta filosofía busca definir una forma de trabajo en base al mejoramiento continuo de los procesos, aportando con una visión global basado en el rendimiento e integración como sistema, buscando eliminar barreras, alinear sus objetivos hacia el cumplimiento de expectativas y necesidades de los clientes, que tendrá como resultado lograr las metas y objetivos planteados.

La presente investigación titulada “Modelo MPTI para la gestión de procesos, administrativa y operacional efectiva en los servicios que brinda un centro médico, Lima 2021” fue desarrollada con el propósito de brindar una alternativa de solución para la mejora de procesos a través del uso de la tecnología e innovación, se estableció como categoría problema la gestión de procesos y a su vez como subcategorías al proceso de venta, gestión de venta y entrega de producto (resultados), que ayudaron a analizar los problemas frecuentes que afronta el área comercial del centro médico.

En el presente estudio se utilizó el enfoque mixto con sintagma holístico, elaborado en cinco capítulos de manera ordenada. El capítulo I, presenta el planteamiento del problema donde se formula el problema general y problemas específicos, así como el objetivo general y los objetivos específicos; además se manifiesta la justificación teórica, metodológica y práctica, para culminar con las limitaciones en la investigación como fueron las de tipo temporal, espacial y recursos.

Para el capítulo II, se desarrolla el marco teórico presentando los antecedentes internacionales y nacionales, continuando con las bases teóricas para las categorías problema y solución que permite entender con mayor detalle la problemática investigada, además de los conceptos relacionados a la categoría, subcategorías e indicadores.

De la misma forma, en el capítulo III se determina la metodología de la investigación, donde se expone el método aplicado, tipo y diseño utilizado. Además, se presenta la muestra documental a considerar para el análisis, las unidades informantes e instrumentos utilizados para la recolección de datos, entre otros aspectos que se trabajaron a lo largo de esta investigación.

En el capítulo IV, corresponde a la presentación y discusión de resultados, aquí se tiene la descripción de los resultados cuantitativos y cualitativos, diagnóstico mixto, la identificación de los factores de mayor relevancia. Asimismo, se presenta el análisis de la propuesta con los factores importantes como lo son: la priorización de los problemas, consolidación del problema, la categoría solución, objetivos generales, impacto y direccionalidad de la propuesta, presentación de los entregables, finalizando con la discusión.

Por último, en el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones al estudio de la investigación, se mencionan las referencias utilizadas y los anexos respecto a los entregables desarrollados, que corresponden a la propuesta modelo MPTI: generación de contrato de servicios, creación de manual de procedimientos, presentación de mecanismo para conocer la satisfacción de los clientes y prototipo de unidad móvil para atención de los servicios médicos, acciones que permitirán establecer una adecuada gestión de procesos en el área comercial.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

A pesar de la acogida y la práctica favorable en las empresas y organizaciones que la aplicaron, la praxis de una gestión por procesos resultó ser complejo principalmente por dos motivos; primero, la resistencia de directores y colaboradores que están adecuados a una visión más clásica en la empresa (vertical y funcional en lugar de horizontal o por procesos) y segundo, la complejidad organizativa y sus distintos elementos, sobre todo cuando se maneja como base para aplicar una continua mejora, necesitando utilizar adecuados métodos concretos e instrumentos específicos. Tener en cuenta una adecuada gestión de los procesos se considera como fundamento estratégico y operacional en muchas de las organizaciones y progresivamente se convertirán en el soporte estructural.

La revisión y pruebas en investigaciones de ejemplos en Latinoamérica, accede a determinar que el éxito empresarial se basa en mayor medida a la existencia de emprendedores líderes que cuentan con estudios superiores y previa experiencia laboral, además que cuenten con información, acceso a recursos para recibir apoyo y asesorías profesionales, redes de contacto para conocer las oportunidades de negocios y financiamiento, en comparación a acceder a canales de asesoría y apoyo más institucionales. En líneas generales, el emprendedor en Latinoamérica no desarrolla un plan de negocios para iniciar con su proyecto y, comúnmente, tiene complicaciones para administrar y gestionar las finanzas de la empresa debido a la falta de conocimientos, estimulando en gran proporción hacia el fracaso empresarial. Por otro lado, y consecuente con lo anterior, las pymes en Latinoamérica no logran desarrollar innovación/mejora en sus procesos, productos y/o servicios, a excepción de mínimas empresas que llegan a conseguirlo (Revista Pilquen, 2018).

De acuerdo con estudios realizados en Colombia, se conoció que, únicamente el 55% de las empresas creadas sobreviven pasado el primer año de actividades, el 41% queda para el segundo año, 31% llega al tercer año y un 23% solo queda para el cuarto año, lo cual prueba que en los últimos tiempos la conducta y proceder de la generación y la derrota empresarial se han mantenido. Existen múltiples causas y situaciones que causan el fracaso empresarial, entre los más determinantes se agrupan de la siguiente manera: factor financiero

(22.9%), factor organizacional (19.9%) y factores de mercadeo (17%). El factor que se encuentra en el segundo lugar en las causas que originan el fracaso, es debido a que los emprendedores asumen la organización y administración del emprendimiento, demostrándose que las principales variables están vinculadas con la planeación (sea por no iniciar su ejecución, por problemas con la aplicación para ejecutarla, y por la falta de indicadores o herramientas para medir rendimientos y eficiencias), traduciéndose en la no aplicación de indicadores o en la ausencia de una correcta gestión (Instituto del Fracaso, 2015).

En relación con lo mencionado en la investigación “Creciendo con productividad: una agenda para la región andina” del Banco Interamericano de Desarrollo, en un estudio realizado en nuestro país, el 45% de las micro y pequeñas empresas tienen la posibilidad de dejar de existir para los próximos cinco años, debido a la baja productividad y profesionalización. Es decir, reconocer que la problemática de la baja productividad es compleja y sus factores determinantes son múltiples y que una adecuada gestión permitirá obtener ganancias significativas en eficiencia (BID, 2018).

Según el informe, “Perú: Estructura Empresarial” se mencionó que índice de desaparición empresarial fue el 5,6%, se encuentran representados en este porcentaje las empresas que dejan de realizar actividades por el cierre o cese definitivo, suspensión temporal, fallecimiento del propietario del negocio en el caso de personas naturales y finalmente, por fusión o escisión en el caso de personas jurídicas. Asimismo, es preciso conocer que, en un estudio realizado en nuestro país, alguno de los motivos del fracaso de las empresas es no contar con visión estratégica, falta de capacitación sobre negocios y la falta de una adecuada gestión para construir mecanismos dirigidos a las ventas considerando factores como son la comunicación, atención a los clientes, entre otros (INEI, 2018).

La empresa privada objeto de estudio para esta investigación realiza sus actividades enfocadas a brindar servicios médicos en su sede principal y a domicilio, el desarrollo de sus atenciones está dirigidos al público en general y empresas; cuenta con un área comercial encargada de ofrecer los servicios, realizar el primer contacto con el cliente, registrar los requerimientos, programar las atenciones, brindar los resultados médicos y brindar un servicio post venta. En la situación actual del área, se detectó que no cuentan con

procedimientos adecuados y parcialmente documentados, no poseen un protocolo de atención establecido para cada uno de los servicios, no cuentan con estadísticas ni trazabilidad de las atenciones realizadas. Esta realidad hace visible las falencias que no permiten desarrollar adecuadamente sus acciones.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo fortalecer la gestión de procesos, administrativa y operacional en el área comercial de un centro médico, Lima 2021?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cuál es la realidad de la gestión de procesos, administrativa y operacional en el área comercial de un centro médico, Lima 2021?

¿Cuáles son los factores que inciden en la gestión de procesos, administrativa y operacional en el área comercial de un centro médico, Lima 2021?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Proponer la implementación del modelo MPTI para fortalecer la gestión de procesos, administrativa y operacional en el área comercial de un centro médico, Lima 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

Diagnosticar la realidad de la gestión de procesos, administrativa y operacional en el área comercial de un centro médico, Lima 2021.

Identificar los factores que inciden en la gestión de procesos, administrativa y operacional en el área comercial de un centro médico, Lima 2021.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Teórica

Existen diversas teorías que pudieron utilizarse para la aplicación de este estudio, pero se tuvieron en cuenta tres básicas, el proceso administrativo de Henri Fayol, se compone de una serie de etapas (planificar, organizar, dirigir y controlar) que ayudan a conseguir los objetivos propuestos, es continuo y permite a la empresa aumentar el nivel de eficiencia al momento de obtener las metas propuestas, supone una disminución en el consumo de los

recursos y conseguir destinar estos recursos ahorrados hacia otras acciones que surjan provechosas para la empresa. También se consideró la teoría desarrollada por Frederick Taylor, sobre la administración científica, que se ocupa del origen y resultados de los problemas de una organización, utilizando el entendimiento y métodos científicos como la medición y la observación para incrementar la eficiencia, aumenta la productividad y promueve el desarrollo personal de los trabajadores. Por último, se tuvo presente el enfoque de gestión por procesos, con su representante Mary Parker Follett, que se define como una manera de visualizar las acciones que persiguen el mejoramiento continuo de las actividades a través de identificar, seleccionar, describir, documentar y mejorar continuamente los procesos, para ser competitivos y tener la capacidad de reacción automática frente a los cambios por medio del control constante.

1.4.2. Metodológica

La justificación de la presente investigación radicó en el sintagma holístico en base a un enfoque mixto, que permitió examinar datos cualitativos como cuantitativos. Este método resaltó datos que se relacionaron y analizaron con la finalidad de obtener valores e información que precise detalladamente el problema de investigación. Se utilizó el análisis documental para la recopilación de la información relacionada a los procesos que se desarrollan en el área; y el instrumento entrevista dirigido a la gerente, coordinadora administrativa y supervisor del área con el fin de llevar a cabo un estudio de diagnóstico agudo de la categoría problema definida como gestión de procesos en el área comercial de un centro médico, con el objetivo de construir un plan de mejora de las actividades y la elaboración de procedimientos relacionados a los servicios que se ofrecen.

1.4.3. Práctica

El alcance significativo que posee la gestión por procesos se visualiza en los distintos resultados que provee, una ventaja importante es que otorga integrar todas las áreas que conforman la organización, se conseguirá que las labores se realicen de manera fluida, enriqueciendo el diálogo entre los colaboradores. Las empresas que aplican el enfoque de gestión por procesos consiguieron mayor productividad y aumentaron sus utilidades debido al crecimiento del rendimiento. Cabe destacar que, con su implementación se optimizan los recursos utilizados, así como el tiempo que se dedica a desarrollar las distintas etapas del proceso y permitirá que el monitoreo al comportamiento del cliente sea más fácil.

Los resultados obtenidos permiten a la gerencia del centro médico considerar su aplicación debido a que se cuenta con un proceso ideal en base a las prácticas que se efectúan en el área comercial, de igual manera, para contar con procedimientos de trabajo adecuados para lograr la optimización de los servicios médicos ofrecidos que tienen como objetivo el incrementar la productividad operativa y brindar un adecuado servicio para satisfacer a los clientes.

1.5.Limitaciones de la investigación

1.5.1. Temporal

El estudio se llevó a cabo en el periodo comprendido desde el mes de agosto hasta el mes de diciembre de 2021.

1.5.2. Espacial

El centro médico se encuentra ubicado en el distrito de Comas, departamento de Lima.

1.5.3. Recursos

En relación a que la presente investigación se realizó en épocas de pandemia por la Covid 19, existió la necesidad de que la gran mayoría de actividades fueran de manera virtual. Es por ello que, se utilizaron instrumentos como una laptop, acceso a internet, acceso a repositorios académicos virtuales, un equipo celular para llamadas telefónicas y requerimientos de información a través de correos electrónicos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

En Ecuador, Alcívar (2021) realizó el estudio sobre la aplicación de la gestión de los procesos para mejorar la productividad y su importancia. El objetivo de la investigación fue diseñar un modelo basado en esta categoría dirigido el área de mantenimiento en una empresa agroindustrial; se realizó la investigación basado en el enfoque mixto, utilizando el tipo transversal, fenomenológica, de campo, no experimental, documental y descriptiva, aplicando como técnicas la observación, encuesta y entrevista; tuvo como muestra la cantidad de 149 colaboradores de la empresa. Los resultados evidenciaron que existía la ausencia de una gestión por procesos óptima para el correcto desarrollo de la gestión estratégica, administrativa y operativa, procesos que no eran guiados ni controlados adecuadamente. Se concluyó que de acuerdo a la información obtenida se logró identificar los procesos correctos y el impacto que tenían en la productividad. Se recomendó implementar la propuesta para la obtención de una correcta gestión de sus actividades y se realice inspecciones progresivas para generar una cultura de cumplimiento.

En Ecuador, Fernández (2019) desarrolló un estudio sobre un diseño de estructura organizacional basada en la gestión de procesos para mejorar la productividad. La investigación tuvo como objetivo analizar la situación actual, el desarrollo de las actividades de soporte, administrativas y comerciales para proponer una estructura organizacional basada en las responsabilidades funcionales; la investigación se realizó a través del enfoque mixto, empleando la metodología cualitativa, deductiva y comparativa, no se determinó muestra, a razón que 6 colaboradores conformaban la población; utilizó la técnica análisis de información de fuentes primarias y secundarias para la recolección de la información. Se tuvo como resultado, que los procesos no se encontraban organizados, ausencia de responsabilidades, desconocimiento de la capacidad del recurso humano. Se concluyó que existían falencias para la identificación y cumplimiento de las actividades debido a la ausencia de un manual de funciones para los colaboradores.

En Ecuador, Muñoz (2018) efectuó una investigación para la aplicación de un sistema de gestión de procesos orientado al sector industrial. El objetivo del estudio fue la búsqueda

del mejoramiento organizacional; mediante un enfoque mixto se realizó la investigación, aplicando la metodología cualitativa y cuantitativa, se tomó como muestra 12 colaboradores, utilizó técnicas para la recopilación de datos como análisis foda, cadena de valor empresarial de Porter, encuestas y entrevistas. El resultado obtenido fue que el manejo de su gestión empresarial se realizaba de manera empírica que fue resultando ineficiente a medida que aumentaba la cartera de clientes. Se concluyó que el desarrollo de sus actividades de manera empírica generaba limitaciones para la ejecución de operaciones más relevantes.

En Colombia, Rodríguez (2017) realizó una investigación para proponer la implementación de la gestión por procesos como lineamiento en las actividades desarrolladas por los colaboradores. El objetivo de la investigación fue realizar el seguimiento y mejora de los procesos para elevar la competitividad en la organización; la investigación se realizó mediante un estudio descriptivo, utilizó la técnica análisis de fuentes de información primarias y secundarias para la recopilación de información para la documentar cada proceso. Se obtuvo como resultado que no se contaba con procesos organizacionales definidos ni documentados, no existía medición o seguimiento en el cumplimiento de actividades y poco compromiso del personal involucrado. Se concluyó que se identificaron falencias en el desarrollo habitual de las actividades reflejándose en un manejo inadecuado de la documentación relacionada al sistema de gestión.

En Nicaragua, Figueroa y Arauz (2016) desarrollaron una investigación para proponer el diseño de un sistema de planificación en base a la gestión de procesos. El objetivo de la investigación fue reorientar el modelo hacia una gestión basándose en procesos, mejora continua y que forme parte de una sola línea estratégica; a través del enfoque mixto se realizó la investigación aplicando la metodología cuantitativa, cualitativa y analítica, se tomó como muestra la cantidad de 50 funcionarios; utilizaron técnicas como el análisis de datos, entrevista y encuestas. Obteniéndose como resultado, que existe inconformidad en la forma en que se realiza la planificación, mínimos programas de capacitación y bajo nivel de evaluación de la metodología utilizada. Se concluyó que existe resistencia a los cambios de parte de las autoridades superiores y poco compromiso del personal involucrado, por lo tanto, si la alta dirección no logra cambiar los paradigmas de los funcionarios con relación a la gestión por procesos y hacia un sistema de planificación, no se lograra tener una visión compartida y puesta en marcha de la metodología.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Quiroz (2020) efectuó la investigación sobre una propuesta para la aplicación de un modelo de gestión de los procesos para la optimización de actividades en una oficina de atención al usuario en una entidad pública ubicada en Lima, teniendo como objetivo conocer el nivel de influencia de la utilización de la gestión en los procesos en las acciones desarrolladas. Esta investigación se realizó de tipología aplicada, no experimental transversal, con el total de colaboradores de las oficinas de la entidad para la determinación de la población, siendo la muestra la oficina general de servicios al usuario. Se utilizó información histórica, entrevistas y reuniones de trabajo para el levantamiento y recopilación de datos. Se concluyó que se identificaron 17 procesos de los cuales se priorizó la propuesta de mejora para 9 de ellos, los cuales influyeron en la reducción de tiempos de trámite y actividades, se recomendó integrar la metodología a la totalidad de los procesos, reducir las barreras burocráticas para eliminar esfuerzos y tareas innecesarias, implementar herramientas tecnológicas, así como rediseño, mejora y seguimiento de procesos mediante la implementación de la mejora continua.

Bedón y Paredes (2019) desarrollaron una investigación sobre la gestión de los procesos y la calidad en el servicio en entidades públicas en el ámbito de la política, tuvieron como objetivo comparar la aplicación de ambas variables dentro de las actividades desarrolladas en las instituciones. El estudio se realizó a través del enfoque cuantitativo de tipología básica, no experimental, aplicándose la técnica de la encuesta, dirigida a funcionarios y usuarios de las entidades con una población total de 160 personas. Se concluyó que la gestión de los procesos y la calidad del servicio implementada en ambas entidades es diferente, que la correlación entre las variables es alta, es decir que aumentan o disminuyen en el mismo sentido; del mismo modo, se recomienda continuar con la investigación para identificar la causalidad en la diferencia de las variables, así como seguir aplicando encuestas para identificar qué procesos deben mejorar prioritariamente; finalmente, priorizar el tema de la gestión, capacitación de personal, rotación de personal y verificación de la logística.

Allcca (2019) hizo la tesis sobre gestión de los procesos para una mejora administrativa de la oficina de estudios en una universidad nacional, ubicada en Lima, teniendo como objetivo mejorar los servicios de gestión a través de la ejecución de un

modelo de gestión enfocado en procesos. El estudio se realizó bajo un enfoque descriptivo transeccional y no experimental, aplicando la metodología de la observación, la población total fue de 30 servidores. Se utilizaron el análisis documental, observación directa, entrevistas y encuestas con el propósito de identificar los procesos principales, procedimientos, debilidades y fortalezas de cada uno de los procesos críticos de éxito. Se concluyó que la gestión administrativa actual obtuvo como resultado un nivel de eficiencia del 55%, mediante una evaluación realizada de manera cualitativa, considerándose de nivel muy bajo y que los documentos de gestión se encuentran desactualizados; así como se recomienda implementar la gestión por procesos, realización de programas de capacitación dirigido a todo el personal administrativo, aplicación de lo indicado en el manual de organización y funciones y su actualización, realización de evaluaciones periódicas con el objetivo de verificar y obtener mejores niveles de eficiencia administrativa y realizar estudios orientados a elevar la calidad en el servicio.

Fernández (2017) desarrolló la tesis sobre gestión en los procesos de las áreas de ventas y producción en una entidad privada, ubicada en Lima, teniendo como objetivo la optimización de los procesos en las referidas áreas para promover productos y servicios de calidad a la clientela. Se realizó la investigación bajo el sintagma holístico, de tipo proyectivo con enfoque mixto y diseño no experimental. Se utilizaron entrevistas y encuestas que se aplicaron a 40 clientes y colaboradores que desarrollan actividades en la empresa. Se concluyó que no se establecieron programas adecuados que accedan a mejorar la planificación, incumplimiento de las funciones establecidas de acuerdo al organigrama, así como la ausencia de programas de inducción y capacitación del personal; así como se recomienda fortalecer las relaciones de las áreas de ventas y producción para obtener lineamientos acordes a un eficiente proceso administrativo, construcción de un manual de procedimientos y establecimiento de funciones que determinen las actividades y responsabilidades de los colaboradores e implementar un plan de capacitaciones para mejorar conocimientos, actitudes, desarrollo profesional que se reflejará en el desarrollo de la organización.

Gonza y Quiroz (2016) realizaron la tesis sobre una propuesta de una guía en gestión por procesos para una microempresa, teniendo como objetivo obtener una visión sistémica e integral de cada proceso e identificar las deficiencias. La investigación se realizó con un

diseño descriptivo transversal. Se utilizaron encuestas, entrevistas, observación y recolección de datos, con una muestra de 279 clientes. Se concluyó que se cuenta con fortalezas para el logro de objetivos propuestos y explotar las amplias oportunidades que ofrece el entorno, existen debilidades relacionadas a la gestión por procesos por parte de la alta dirección y amenazas por los competidores actuales, los procesos administrativos no se encontraban adecuadamente documentados; así como se recomienda implementar un sistema de gestión por procesos para usarla como instrumento para la gestión del cambio, implementar un programa de motivación e incentivos al personal para garantizar la eficiencia, mejoramiento continuo y disminuir la resistencia al cambio.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Gestión de procesos

En el desarrollo de la presente investigación se consideró lo mencionado por tres teorías relacionadas a la administración. El proceso administrativo, la administración científica y la gestión por procesos, consideradas como doctrinas basadas en principios, conocimientos y aplicaciones prácticas.

El proceso administrativo sistematiza una serie de actividades importantes para la obtención de los objetivos organizacionales, primero estableciéndose, luego delimitando los recursos necesarios, se coordinan las actividades y finalmente se verifican que los objetivos se hayan cumplido. Henry Fayol determinó cuatro funciones de suma importancia en la administración, bajo el enfoque de sistematizar las tareas de la empresa. Esta teoría se considera como un instrumento aplicable en las empresas y organizaciones para la obtención y cumplimiento de los objetivos conforme a cubrir las necesidades de lucro y bien social, es el empleo del proceso administrativo. Con lo antes mencionado, es preciso indicar que, si los responsables o gerentes desarrollan su labor por medio de una gestión eficaz y eficiente, es factible que la administración logre los objetivos y metas planteadas en la organización. El proceso administrativo especifica una progresión de acciones determinantes para la conquista de los objetivos: en primer término, deben fijarse, luego delimitar la necesidad de recursos, coordinación de actividades y, por último, la verificación para la realización de los objetivos. En el proceso administrativo implica considerar cuatro funciones básicas como son la planeación, organización, dirección y control, para algunos autores consideran la

previsión como otra etapa, indicando que consiste en verificar si existen las condiciones para realizar lo que se plantea (Blandez, 2014; Hurtado, 2008).

En definitiva, se considera a esta teoría como las fases consecutivas o agrupación de etapas interrelacionadas que conforman un proceso global. Está dividido en dos etapas: etapa dinámica (indica cómo debe hacerse) y etapa mecánica (teoría que indica que hacer). La teoría del proceso administrativo permite identificar adecuadamente las actividades a desarrollar para la correcta asignación de recursos; de igual manera, ayuda a integrar el total de actividades para la obtención y cumplimiento de las metas y objetivos (Luna, 2020).

La teoría de la administración científica emergió por la exigencia de incrementar la productividad y se determinó una manera a través de elevar la eficiencia de los trabajadores. Taylor indicaba que el éxito era el resultante de establecer un cambio absoluto de la mentalidad de gerentes y obreros incidiendo que deberían tener como patrón elevar la productividad. Determinar un énfasis en las tareas es el enfoque tradicional para la administración científica, en busca de lograr un incremento eficiente para la industria. La medición y la observación resultan ser los fundamentales métodos científicos viables para contrarrestar la problemática que afronta la administración. La administración científica cuenta con los siguientes principios: Planeación, Preparación, Control y Ejecución (Stoner, Freeman y Gilbert Jr., 1996; Alonso y Ocegueda, 2006).

Se puede mencionar que, la teoría de la administración científica conlleva a aplicar el tratamiento investigativo para determinar una óptima manera de realizar una labor, mediante la creación de lineamientos claros para mejorar la eficiencia de la producción. Su aplicación permite definir una manera adecuada de realizar las tareas, enfocándose en lineamientos claros y eficientes para obtener resultados productivos. Para la escuela de la administración científica el enfoque típico es tener énfasis en la realización de las tareas, así como la aplicación de métodos científicos para la resolución de problemas que presente la administración, con el objetivo de alcanzar una eficiencia industrial elevada, considerando como métodos principales a la observación y la medición. Del mismo modo, se busca eliminar el desperdicio y las pérdidas, que van en busca de elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de técnicas y métodos de la ingeniería industrial (Robbins y Decenzo, 2002; Alonso y Ocegueda, 2006).

La gestión por procesos permite hacer concordante las necesidades internas de la organización con la obtención de la satisfacción del cliente. Su instauración práctica también presenta algunas complicaciones debido a los paradigmas e ideologías obtenidas y establecidas por éxitos conseguidos con anterioridad. La gestión por procesos conlleva enfocarse en lo exigente para generar valor en el presente y para el futuro. Es una manera sistemática de determinar, entender e intensificar el valor agregado de los procesos para cumplimiento de la planificación estratégica en el negocio y aumentar la satisfacción de la clientela. Aporta a conocer, calcular, explicar y vincular los procesos, permite conocer una variedad de alternativas para actuar hacia el público objetivo (Pérez, 2007; Bravo, 2009).

El enfoque basado en procesos se lleva a cabo mediante un análisis de diversos aspectos organizacionales, que llevan a definir cuatro grandes conceptos: la responsabilidad de la dirección, la gestión de los recursos, la realización del producto y; la medición, análisis y mejora. Cada uno de ellos, están alineando a las actividades hacia una sola dirección, de tal manera que estén dirigidas a satisfacer los requerimientos del cliente. Es preciso mencionar que, implementar una adecuada gestión por procesos orienta hacia una clara visión total para la organización por medio de la estructura de negocio, repotencia un continuo control de los vínculos de los procesos unitarios dentro del sistema global de procesos y la asociación con las políticas establecidas. Está orientada a los clientes y permite añadir valor agregado para el cumplimiento de la planificación del negocio correspondiente a la organización, cuyo objetivo es brindar la satisfacción a los clientes (Nava y Jiménez, 2005; Ogalla, 2005).

Gestión

De acuerdo con la Real Academia Española este término significa administrar, es decir realizar un conjunto de acciones o diligencias conducentes hacia el logro de objetivos. En diversas ocasiones sucede que se considera el término gestión como equivalente al término de gerencia, existiendo similitud debido a que se encuentra dentro del concepto de la administración. Se consideran elementos esenciales de la gestión a aquellos factores que permiten establecer una alineación coherente entre lo que hace la empresa y lo que quiere llegar a ser. La misión, visión, valores, políticas y estrategias, gestión del cambio (innovación), reputación social corporativa y comunicación, son considerados los elementos

esenciales a tener en cuenta en la práctica de la gestión en el ámbito organizacional y/o empresarial (Ramírez, 2010; Ogalla, 2005).

Proceso

Es un término utilizado con frecuencia en la bibliografía de diversas áreas del conocimiento, por ejemplo, en la administración se habla de procesos en la toma de decisiones, planeamiento, desarrollo profesional, administrativo. En las ciencias naturales se mencionan procesos físicos, biológicos y químicos; para las ciencias sociales se habla de procesos económicos, sociales y psicológicos. En líneas generales, un proceso puede definirse como el flujo de eventos o actividades interrelacionadas que se desarrollan por medio de fases o etapas consecutivas para conseguir un objetivo común. Cuando se menciona que es mediante un flujo de eventos o actividades, se refiere que el conjunto de actividades se desarrolla en una secuencia de etapas o fases totalmente definidas. Al afirmarse que las actividades o eventos tienen un objetivo común quiere decir que dentro del proceso no existen acciones aisladas, por el contrario, todas las acciones se relacionan con coherencia para alcanzar ese objetivo o propósito establecido. Es recomendable que los procesos posean las siguientes características, que sean definibles, repetibles y predecibles. Definible para ser descrito y documentado, con requisitos, procedimientos, indicadores y mediciones establecidos; Repetible para ser entendible en los mismos términos y condiciones por las personas que realicen la labor; Predecible para alcanzar los objetivos establecidos y resultados esperados. Aplicando un seguimiento y control de las actividades asegurando estabilidad (Lèpiz, 2003).

De acuerdo a la incidencia y enfoque los procesos se clasifican en estratégicos, operativos y de apoyo. Los procesos estratégicos son aquellos que permiten definir y expandir las estrategias y objetivos de la empresa; los procesos operativos son conocidos también como procesos clave o misionales, porque intervienen en la misión de la organización, buscando obtener el valor agregado para satisfacer las necesidades de los clientes; los procesos de apoyo son los procesos de soporte esenciales para el funcionamiento de los procesos operativos.

En cuanto a los límites de un proceso, no existe una interpretación uniforme sobre ello ya que varía de acuerdo al tamaño de la empresa, lo importante es adaptar un criterio y

mantenerlo en el tiempo. Teniendo en cuenta el punto de vista de una organización tradicional por áreas o departamentos existen tres tipos de procesos: unipersonales, funcionales o intradepartamentales y los interfuncionales o interdepartamentales. Los elementos de un proceso son los siguientes: entrada principal (input), secuencia de actividades y salida (output). La entrada principal (input) es un producto con características objetivas que responden a un estándar o criterio definido, proviene de un suministro o proveedor. La secuencia de actividades son los medios y recursos con determinado requisito para ejecutarlo. Finalmente, la salida (output) es el producto con la calidad exigida por las características estándar del proceso, que va destinado a un cliente o usuario y posee un valor intrínseco evaluable o medible (Pérez, 2010).

Gestión por procesos

La gestión de los procesos evita realizar acciones o actividades repetitivas, busca generar sinergias entre todos los involucrados en el proceso, facilitando la coordinación y asunción de responsabilidades por parte de los colaboradores. Es preciso indicar que, para implementar una filosofía basada en la gestión por procesos, se debe efectuar un análisis situacional actualizado de los procesos que se vienen desarrollando, para diseñar un mapa de procesos; de acuerdo con lo obtenido, tiene como objetivo proponer mejoras añadiendo un valor agregado enfocado a la satisfacción de los grupos de interés. Mediante la gestión por procesos apoya en conducir a la empresa hacia una visión transversal a través del proceso de negocio, con reforzamiento continuo sobre el vínculo que existe entre los procesos individuales del sistema y la interfaz de las políticas que ya están definidas, orienta al cliente, facilita y hace coherente la comprensión y cumplimiento de los requisitos y la necesidad de considerar los procesos en condiciones que aportará valor (Oteo, 2006; Ogalla, 2005).

El modelo de gestión de procesos introduce, promueve y lleva a cabo implantar disciplina en la empresa, por ende, todos están involucrados en el mismo objetivo y se trabaja de acuerdo a un solo procedimiento. La implementación de este modelo permitirá orientarnos hacia la excelencia, organizar el recurso humano, herramientas y materiales en busca de un mismo objetivo para obtener la mayor eficiencia y efectividad para recompensa de los clientes externos e internos. Cabe mencionar que, la aplicación de la gestión de la calidad está muy estrechamente relacionada con la gestión de los procesos, de acuerdo con ello se reflejará una estructura más dinámica y comunicativa. Así mismo, es importante

mencionar que el mapa de procesos es una herramienta óptima para determinar los procesos (Maldonado, 2018; SESCOAM, 2009; Griful y Canela, 2002).

Por otra parte, la gestión de procesos es un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten orientar esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos comunes de empresa y cliente, con el criterio de añadir valor en los procesos como en las actividades integradas, es por ello que estos esfuerzos permiten obtener procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse continuamente inducirán a la eficacia en el funcionamiento de la empresa u organización. Basado en el enfoque de la gestión empresarial permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos clave que está conectado directamente a la misma, fundamentándose en el trabajo en equipo mediante la gestión participativa. Se busca la eficacia global como empresa y no solamente la eficiencia local de los departamentos o áreas, a medida que los procesos atraviesen las áreas contribuirá a que exista y se multiplique la cohesión en la organización. De esta manera, la gestión por procesos permitirá el desarrollo de procesos concretos y creación de procedimientos de acuerdo a las actividades que se realizan, orientado hacia el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, con supervisión constante y mejora continua (Pérez, 2010).

Venta

El término consiste en la acción de convencer a la persona en relación a las cualidades, bondades, características y beneficios de un servicio o producto, de manera que esa persona acceda a realizar la entrega de una determinada cantidad de dinero de manera voluntaria con el objetivo de lograr la posesión, consumo o uso del mencionado servicio o producto, con el objetivo de satisfacer necesidades personales, familiares y de la empresa u organización a la cual pertenece. En la acción de la primera venta a un cliente, se tiene las primeras experiencias con el producto y se obtiene la información necesaria para mantener la relación comercial. La secuencia básica del proceso de venta es la preparación, necesidades, presentación, convencimiento y cierre (Bravo, 1994).

Proceso de venta

El proceso de venta está constituido por una secuencia ordenada, determinada por criterios que buscan como finalidad un beneficio recíproco de las partes, entiéndase del

vendedor y el comprador. Sin embargo, este proceso no culmina con la compra, sino que debemos brindar un servicio que satisfaga las expectativas de la clientela con el objetivo que obtengan más valor por la entrega de su dinero (Acosta, Salas, Jiménez y Guerra, 2018; García, 2007; Navarro, 2012).

El proceso de una venta está conformado por la secuencia de pasos importantes, inicia desde la preparación de esta hasta el cierre de la misma, para lo cual se debe tener muy en cuenta los elementos clave a través de un esquema sencillo. Existe en todo sector y actividad donde se tiene como objetivo conseguir satisfacer las expectativas de los compradores y vendedores.

El proceso de venta será medible a través de la atención al cliente y el cierre de venta. Se define la atención al cliente como el cúmulo de acciones que una organización administra las relaciones con sus potenciales clientes o sus clientes fidelizados, previo a la compra del producto o después de ella, con la finalidad de lograr un alto nivel de satisfacción posible. Por otra parte, el cierre de venta es la consecución de un pedido, aunque en muchos casos, sobre todo en ventas complejas, el cierre de venta puede ser también lo que llaman conseguir el compromiso por parte del cliente. Es la etapa más importante de la venta, se busca y se trata de conseguir el pedido del cliente (Ariza y Ariza, 2016; García, 2009).

Cuando se menciona el término de atención al cliente se determina que el cliente o consumidor es el que valora la calidad por la atención recibida, siendo de suma importancia para la mejora escuchar las sugerencias o consejos emitidos por ellos. Cabe destacar que, las exigencias del cliente permiten orientar las estrategias de la empresa respecto a la producción de los bienes y servicios, el diseño debe satisfacer plenamente sus necesidades, sumado a esto debe garantizar el nivel de competitividad de la organización para permanecer por mucho tiempo en el mercado. La atención al cliente debe encontrarse sustentada en base a políticas, normativas y procedimientos que involucren a todos los actores que participan en la empresa, para desarrollar las propias estrategias teniendo en cuenta el sector donde se opera y el tipo de negocio que se desarrolla. Es muy importante diseñar un nivel de servicio adecuado para cada segmento del mercado, ya que en muchas ocasiones un único diseño de atención al cliente no será capaz de satisfacer a todos los segmentos del mercado que debe cubrir la empresa (Buzón de Pacioli, 2013).

El cierre de venta depende de la aplicación y uso de métodos comprobados, no corresponde confiar en algunos otros métodos establecidos por la suerte o casualidad. Los métodos deben estar ligados a diversas relaciones que se tiene con el cliente, los cuales se consideran básicos y esenciales poner en práctica como lo es escuchar al comprador, obtener su atención, utilizar las variedades que presente el producto, negociar el precio (dar para recibir), la venta continua y su respectivo seguimiento. Es recomendable aprender y utilizar con regularidad los elementos antes mencionados que son básicos para una venta, para lograr incrementar la cifra de pedidos (Massimino, 2000).

Gestión de venta

La gestión de venta implica que los procedimientos y actividades administrativas, operativas y estratégicas se desarrollan dentro de las distintas áreas que forman parte de una organización (recursos humanos, marketing, finanzas, operaciones, etc.) vinculándose de manera global en la compra y venta de un producto o servicio. Los clientes son cada vez más exigentes, con una demanda específica que las empresas deben enfrentar, tienen que adaptar su estructura comercial a necesidades individuales y particulares, buscando desarrollar una planificación definida y flexible para un mercado competitivo y consumidores exigentes que desean conseguir un mayor beneficio por el mismo pago. Lograr el éxito en las ventas se presenta como el propósito a alcanzar, entendiéndose como el vínculo comercial en el largo plazo con los clientes, de manera que resulte rentable y favorable para la empresa (Díaz, Salazar y Vernaza, 2019; Navarro, 2012; Vélez, 2020).

La gestión de venta se encarga de coordinar los procesos y actividades que tienen por objetivo la transmisión de bienes y/o servicios que produce la empresa hacia los clientes por medio de la venta, definiendo con claridad las acciones y procedimientos a seguir, debido a que se enfrentan a demandas más exigentes de los clientes. Se debe tener en cuenta un único propósito de buscar mantener un adecuado vínculo comercial en el tiempo con la clientela, de manera conveniente para la empresa.

Para la gestión de venta se medirá a través de la programación de atenciones y el tiempo de atención. Para la programación de atenciones, el objetivo fundamental es utilizar eficientemente los recursos disponibles necesarios para la atención los requerimientos de los clientes, asignación de tareas para cada integrante en relación a la programación de

actividades con el respectivo seguimiento, en busca de conseguir niveles de eficacia y precisión para determinar adecuadamente las actividades logrando la obtención de los mejores resultados. Gestionar el tiempo de atención es uno de los aspectos esenciales en los servicios, debido a que la clientela valora de manera distinta el tiempo que pasa en ser atendido, relacionándolo con los momentos del proceso de atención que se está llevando a cabo (Ramírez, 2007; Escudero, 2012).

En la programación de atenciones se debe considerar todas las herramientas y estrategias que posee la empresa para garantizar la satisfacción del cliente a través del servicio recibido. Tiene que considerarse los siguientes aspectos para determinar una programación, como lo es el grado de disponibilidad, la accesibilidad, competencia para realizar la labor adecuadamente y comunicación fluida. Se debe entender todos esos aspectos o factores intangibles para determinar una adecuada programación que permita hacer viable el servicio en busca de cumplir el objetivo empresarial de satisfacer a los clientes. En cuanto al tiempo de atención en los servicios, se debe identificar significativamente los atributos que configuran o forman parte de los consumidores, uno esencial es la percepción en el tiempo, ya que en ciertos servicios esta percepción se establece en mayor razón sobre el tiempo de espera que transcurre para la obtención del servicio o del producto. Esto quiere decir que en la percepción de la calidad en el servicio se ve influida en los tiempos de espera, por ello es muy importante trabajar en la disminución de los tiempos de espera y su adecuada gestión como factor fundamental para la mejora de los servicios (Lira, 2009).

Producto

Para definir este término resulta complejo definir una respuesta sencilla, se puede decir que un producto es algo que puede ser ofertado en un mercado para su adquisición, atención, consumo o uso y que puede satisfacer una necesidad o deseo, pueden ser tangibles o intangibles, entiéndase que se habla de objetos que pueden percibirse tácitamente, pero se refiere a algo intangible cuando se habla de servicios, eventos, lugares, ideas o una combinación de todos ellos. El producto se encuentra en niveles, el primero de ellos es el nivel básico que permite conocer el valor esencial para el cliente, es decir, al diseñar los productos se deben definir los beneficios o servicios que resolverán el problema de los consumidores. En el segundo nivel, quienes planifican el producto tienen la tarea de transformar ese beneficio esencial en el producto real, desarrollando sus características,

diseño, calidad, marca y empaque, como último y tercer nivel es el producto aumentado que debe brindar beneficios adicionales a lo que está establecido como producto real, con el objetivo de crear valor para el cliente con una experiencia más satisfactoria.

Los productos se clasifican en productos de consumo, productos industriales y una tercera clasificación denominada como organizaciones, personas, lugares e ideas. Los productos de consumo son aquellos que son adquiridos por los consumidores finales para su utilización o consumo personal y se diferencian por la forma en que los consumidores los adquieren, siendo de conveniencia, de comparación, de especialidad y no buscados. En cuanto a los productos industriales, son aquellos que se adquieren para un posterior procesamiento o para ser utilizados en el desarrollo de un negocio, es decir basados en el siguiente ejemplo si un consumidor adquiere una máquina cortadora de césped para su uso en el hogar, se determina que es un producto de consumo, pero si el mismo consumidor adquiere la misma máquina para brindar servicios de jardinería, será considerado un producto industrial. En relación a la clasificación de organizaciones, personas, lugares e ideas, se relaciona con el término de marketing institucional que se refiere a las actividades emprendidas para crear, mantener, cambiar el comportamiento o actitudes de los consumidores hacia una organización. Los atributos del producto implican definir los beneficios que otorgará a través de la calidad, características, su estilo y propio diseño.

Entrega de producto (resultados)

La clientela o consumidores buscan conseguir productos o servicios que cumplan con sus expectativas de acuerdo a los términos contratados. Para ello, se debe determinar acciones necesarias para lograr que el producto o prestación del servicio se vaya dando a través de todo el proceso, de acuerdo a las condiciones controladas necesarias para cumplir con los requisitos del cliente. Cuidar el proceso desde principio a fin es importante. De nada serviría una correcta organización de recursos, una distribución acertada de tareas y grandes dotes de liderazgo o flexibilidad, si no se fuese capaz de atender un pedido para un servicio o artículo en un tiempo acordado. Este momento con tiempo acordado, que va desde el requerimiento del servicio y/o producto, hasta la entrega de las condiciones inicialmente contratadas, es lo que se denomina plazo de entrega (Krajewski y Ritman, 2000; Nava y Jiménez, 2005; Checa, 2018).

La clientela tiene la expectativa de obtener su producto o servicio conforme a los términos acordados o de acuerdo a lo ofrecido en la publicidad, Debido a esto, los gerentes o responsables deben vigilar y supervisar las operaciones con el objetivo de reducir o minimizar los errores. Es importante mencionar que, para que las labores se realicen de acuerdo a lo planificado debe llevarse a cabo la inspección del proceso, para definición del grado de compromiso que se tiene con el cliente para la entrega del producto o servicio contratado. Así mismo, de nada serviría un alto nivel de organización de recursos, tareas, flexibilidad o liderazgo si no se fuera capaz de entregar el producto o servicio en el tiempo acordado, de acuerdo a lo indicado en el contrato.

La entrega de producto será medible a través de la eficiencia y la eficacia. Es importante conocer que la eficacia es el grado mediante el cual una empresa u organización satisface las necesidades de la clientela o de sus consumidores. La combinación de eficacia y eficiencia brinda como resultado la productividad. Eficiencia es el grado en el cual una empresa u organización puede lograr sus fines y objetivos a un bajo costo. En aplicación con eficacia se obtendrá la productividad (Robbins y Judge, 2013).

Según el diccionario de la Real Academia Española define eficiencia como la capacidad de disponer de algo o de alguien para obtener un efecto esperado. En relación a la eficacia indica que es la capacidad de conseguir el efecto que se espera o se desea y de esta manera es sinónimo de efectividad. Basado en el contexto académico de la administración, los conceptos de efectividad, eficacia, eficiencia, excelencia, competitividad y productividad, se utilizan sin distinción alguna en relación a la teoría organizacional. De acuerdo con otros autores, señalan que eficiencia es la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas y objetivos de la organización, basado en la cantidad de materia prima, capital y recurso humano necesario para obtener niveles de producción óptimos; eficacia es una palabra más amplia, con significancia en el grado que la organización alcanza sus metas. Como lo menciona Peter Drucker, indica que las organizaciones necesitan estrategias apropiadas, metas enfocadas y claras para lograr ser efectivas (Godínez, 2013).

2.2.2. Modelo MPTI

Administración por objetivos – APO

Es un proceso mediante el cual, gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, se definen áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y se utiliza los objetivos como guía para el desarrollo de la actividad. APO es una metodología que busca definir metas en conjunto, especificando responsabilidades en función a los resultados esperados, determinándose por indicadores o patrones de desempeño para evaluación. En la actualidad, esta metodología funciona con un enfoque amigable, democrático y de participación, sirviendo de base para nuevos esquemas de evaluación compatibles con los objetivos de la organización y este último con los individuales (Chiavenato, 2004).

En 1954, Peter Drucker fue el pionero en proponer esta teoría que va más allá de determinar objetivos anuales para los departamentos o áreas de la organización y establece metas particulares a los empleados para la obtención de los resultados. La administración por objetivos se describe como una serie de procedimientos formales, que inician con el establecimiento de metas y continúa hasta la revisión de los resultados, los gerentes y subordinados actúan en conjunto para determinar metas comunes, definiendo responsabilidades con claridad en términos mesurables de los resultados que se desea obtener. La médula de esta teoría son los objetivos que detallan las acciones individuales necesarias para desarrollar la estrategia funcional y los objetivos de la unidad (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

La administración por objetivos o también conocida como administración por resultados, se desarrolla dentro de un proceso concreto dando una idea respecto a sus etapas, su importancia radica en que se comprendan o entiendan todos los actos administrativos mediante un orden fácil y práctico, para su aplicación y comprensión. No importa que se dividan en un número de etapas distintas, sino que pueda entenderse y aplicar de una mejor manera los principios, técnicas y reglas que se usa en la administración (Reyes, 2005).

Teoría de la innovación disruptiva

Esta teoría defiende que la mayoría de empresas u organizaciones líderes mantienen durante un periodo de tiempo su posición privilegiada a través de la aplicación de mejoras

evolutivas de sus procesos o productos, es decir, en ocasiones un nuevo invento revoluciona el mercado creando nuevas categorías de productos para los mismos clientes, pero otras veces, una innovación irrumpe en un mercado tradicional, rompiendo la manera habitual de competir o sirviendo a grupos de clientes con una propuesta de valor distinta. Cabe precisar que, la competencia tradicional desprecia o demora en reaccionar a los nuevos participantes, que paso a paso elevan la calidad de sus productos, amplían sus cuotas de mercados y reducen sus precios, ocupando mayor participación por encima de sus competidores. (Rodríguez, 2014).

El término innovación es una característica deseable que se espera pueda reflejarse en los resultados obtenidos, al ser una connotación positiva que va de la mano con la creatividad. Una postura lógica implícita es que si una variable o factor que se correlaciona con la innovación en un mayor nivel, brindará un mayor crecimiento de esta variable haciendo que la innovación sea sostenible. Es por ello, que cuando se habla de creatividad e innovación en una organización permitirá realizar procesos integrales que lograrán un desempeño exitoso (Anderson, Potocnik y Zhou, 2014).

Teoría crítica de la tecnología

Para Feenberg, existe una teoría instrumental en donde la tecnología es un instrumento indiferente a los valores, donde su diseño y estructura no son tema de debate, solo lo son su alcance y eficiencia en su aplicación. Por otra parte, existe una teoría sustantiva, mediante el cual la tecnología es el vehículo para una cultura de dominación, donde estamos condenados a seguir su avance hacia una distopía (representación ficticia de una sociedad futura de características negativas causantes de la alienación humana) o de regresar a un modo de vida primitivo. Debido a ello, propone una tercera vía, mediante el cual esta teoría podría ser el camino para inventar una política de transformación tecnológica, en donde la tecnología moderna puede ser diseñada para adaptarse a las necesidades de una sociedad más libre. Es decir, es el rediseño de la tecnología moderna, reafirmando la necesidad de la sociedad tecnológica y en cierto sentido se acerca a la visión instrumental (Miranda, 2017).

Existe la necesidad de elaborar una propia respuesta al momento en que nos encontramos, los capitalistas han sobrevivido a muchas crisis que han existido en el tiempo

y en la actualidad nuestro planeta está organizado por una red de conexiones increíble pero que tiene consecuencias contradictorias, los productos elaborados por la gran manufactura nacen de los países desarrollados y avanzados hacia el resto del mundo que se encuentran con bajos recursos. La red internet apertura nuevas oportunidades para establecer una forma de comunicación en la humanidad, pero está inundada por el espíritu que posee el comercio. La teoría crítica se ha venido dedicando a interpretar nuestro mundo en base a sus potencialidades, basado en estudios para identificar lo que es, utilizando a la investigación empírica como una recolección de los hechos que dará contenido al argumento correspondiente a nuestros tiempos (Feenberg, 2005).

Modelo MPTI

El modelo Mejora de Procesos con Tecnología e Innovación – MPTI, fue desarrollado para otorgar una mejor y adecuada gestión de los procesos que se ejecutan en el área comercial, basado en realizar una estrategia de fortalecimiento de la confianza y compromiso en la relación cliente – empresa, mediante el establecimiento de un contrato entre las partes para la prestación de los servicios médicos. Con el objetivo de contar un mismo lenguaje para el desarrollo de actividades comprendidas en el modelo de negocio, se establece la aplicación del manual de procesos que están diseñados para fácil entendimiento del personal involucrado, estos procesos se encuentran correctamente validados y documentados para una aplicación permanente de la gestión. Conocer el nivel de satisfacción de los clientes es de suma importancia en la empresa, es por ello que este modelo considera la utilización de una encuesta en línea a través de una aplicación gratuita, dicha encuesta está dirigida a los clientes, consta de dos preguntas para un mayor entendimiento y realización, cuyos resultados servirán para identificar el proceso que presenta inconvenientes, así como el grado de recomendación por el servicio realizado, con estos indicadores se podrán tomar mejores decisiones en el establecimiento de estrategias comerciales. Finalmente, se establece el servicio del Centromedic Móvil para la realización de las campañas médicas en los servicios de modalidad In House (se realizan en los ambientes de las empresas clientes), brindando atención en medicina general y toma de muestras para análisis en laboratorio, lo que permite generar un factor diferenciador en el mercado.

Modelo

Es la representación de alguna cosa, objeto, aparato o elemento construido de acuerdo a un diseño realizado, representado en una realidad o fenómeno, siendo ideal para imitarse, como guía de acción o prototipo. Para la administración, un modelo debe ser eficiente para las organizaciones o empresas buscando entender que se debe operar como un sistema socio técnico que brinde ventajas favorables, de acuerdo a los resultados de un análisis interno y externo, para elaborar un listado de elementos que puedan identificar las oportunidades que el entorno pueda ofrecer y las amenazas que se puedan contrarrestar (Osorio, escobar y Botero, 2010).

Objetivos

Son aquellos que se desean alcanzar a través de metas precisas y concretas. De acuerdo con George R. Terry, define el termino objetivo en la administración como metas intentadas que establecen un criterio determinado y guían los esfuerzos del administrador. Los objetivos también son conocidos como propósitos, misiones, blancos o metas que están identificados de tal manera que pueda conocerse el éxito o fracaso total; se puede decir que la idea más precisa es la de considerar los objetivos como el fin que se propone y se pretende obtener en toda actividad u operación a realizar. La clasificación de los objetivos puede determinarse en objetivos individuales y colectivos, objetivos particulares y generales, objetivos subordinados y básicos y objetivos a corto y a largo plazo. Los objetivos individuales son aquellos que persigue cada persona física, el objetivo colectivo es aquel que persiguen varias personas, ambos objetivos tienden por armonizarse ante un problema concreto. Los objetivos particulares son los que forman parte de otros objetivos mucho más amplios, en cambio los objetivos generales son aquellos que están comprendidos por el logro de varios objetivos particulares. Los objetivos subordinados son medios para obtener objetivos principales o básicos, por el contrario, los objetivos básicos se detienen en la intención de la institución o persona, como por ejemplo el obtener ganancias o prestar adecuadamente un servicio. Los objetivos a corto plazo también conocidos como objetivos operacionales son aquellos de duración de un año o menor a este, los objetivos a largo plazo implican a más de un año de duración y son conocidos también como objetivos estratégicos. Los objetivos consideran los principios de precisión, flexibilidad, participación, realismo y objetividad, características que son recomendables cumplirlas al momento de determinarlas (Reyes, 2005).

Resultados

Consecuencia o efecto de una acción, situación o proceso, que puede aplicarse en diversos contextos, es decir es la obtención de una respuesta, fruto o conclusión de un acto u operación. En la administración, se encuentra muy relacionada a esta ciencia debido a que se considera como la técnica para la obtención de resultados de máxima eficiencia, a través de la coordinación de personas, cosas y sistemas que conforman una empresa u organización. De acuerdo a la presente investigación, se considera como resultados al diagnóstico médico de los pacientes, a través de pruebas de laboratorio que permiten identificar enfermedades, o la probabilidad de tener algunos índices anormales, que aportaran a tomar las adecuadas decisiones médicas (Reyes, 2005).

Mejora de Procesos

Implica la identificación de diversos enfoques establecidos para tal objetivo, donde se presentan diversas variantes, perspectivas, herramientas y esquemas para llevarla a cabo. Los diversos aportes comúnmente están centrados en la realización de un análisis sistemático de las actividades y flujos de procesos a fin de obtener mejoras que se visualicen en beneficios de reducción, eliminación, simplificación, entre otros. Es fundamental determinar una fase inicial que reconozca la necesidad de resolver los problemas o generar nuevas soluciones para lograr los mejores resultados en la organización. En la fase inicial corresponde un diagnóstico para identificar procesos críticos y problemas, en la siguiente fase consiste identificar los planes de acción que se utilizará para la mejora del proceso, que permitirá la implementación de alternativas de mejora y su respectivo seguimiento, evaluación y medición, hasta establecer un periodo de mejora continua en todos los procesos (Serrano y Ortiz, 2012).

Tecnología e Innovación

Desde inicios de la década de los ochenta se considera la importancia de la tecnología en la supervivencia y éxito de las empresas, debido a que condiciona factores de calidad y costos de los productos determinados por la competitividad presente y futura, la participación de mercado y los resultados económicos financieros. Se destaca la importancia de la tecnología como estrategia empresarial porque forma parte como clave de éxito y arma poderosa para establecer, mantener y ganar una ventaja competitiva, es decir, su utilización

permite obtener una ventaja sostenible en el tiempo ante los competidores, que debe estar establecida e integrada en la estrategia empresarial global (Escorza y Valls, 2003).

La tecnología está comprendida por procesos intelectuales, aspectos de índole teórico, hábitos prácticos, principios científicos y dominio de técnicas que convergen de manera dinámica y activa en búsqueda de la generación de desarrollos tecnológicos. Se puede clasificar de acuerdo con su pertenencia, aplicación, pertinencia, injerencia, forma de obtención y grado de desarrollo, de acuerdo con ello, contribuye a mejorar el estilo de vida de los integrantes de una sociedad, a través de la generación de productos, equipos, maquinarias, servicios, métodos, procesos que faciliten la realización y desarrollo de las actividades cotidianas. La innovación puede considerarse como una búsqueda organizada de cambios y su análisis sistemático de oportunidades en los aspectos económicos, administrativos y sociales; se puede clasificar en dos grupos de nivel macro: los tradicionales y los de nueva corriente. En cuanto a lo tradicional, son aquellos que están derivados de los atributos o cualidades que se encuentran documentados con literatura como por ejemplo por su naturaleza, por su efecto, por su objeto, por su escala y origen; los comprendidos en la nueva corriente, son aquellos que vienen generando nuevas formas de pensamiento que estimulen estrategias de diverso tipo y gestión. Innovación tecnológica es el proceso que abarca un entorno de actividades que inician con una búsqueda de necesidades tecnológicas que se extiende hasta la comercialización, que implica satisfacer las demandas del mercado, sector productivo, organizaciones, procesos y que produzcan consecuencias sociales y económicas (Ramos y Solares, 2015).

Contrato

Acuerdo entre dos o más partes que tiene por objetivo crear, regular, cambiar o suprimir un trato jurídico patrimonial, que se encuentran sometidos a un reglamento general de la normativa nacional, salvo que resulten incompatibles con reglas particulares, determinándose con libertad en su contenido. El contrato debe considerar los siguientes elementos que le brinden validez, debe tener consentimiento por las partes como manifestación expresa o tácita, debe poseer un objeto, un propósito en la obligación que se crea, debe tener forma en donde las partes convienen adoptar los requisitos para la validez del acto, finalmente, se deben considerar los efectos del contrato, salvo que se consideran como no transmisibles. El contrato es un instrumento que permite transferir o asegurar

derechos, así como que particulares delimitan su contenido y su adaptabilidad, a través de adaptar sus características para incorporar nuevas expresiones negociables y condiciones del mercado (Código civil, 1984).

Manual de procedimientos

Es un manual que documenta la tecnología que se maneja al interior de una departamento, área, gerencia, dirección o empresa, donde se debe contestar las interrogantes sobre lo que se hace y cómo se hace para la administración y control de los procesos para obtener un producto o servicio ofrecido. Las secciones que comprenden este tipo de manual está en función a las responsabilidades y actividades del área, realizando un programa de trabajo que incluya todos los documentos a elaborar direccionado al área involucrada. La importancia de este documento converge en que los procedimientos pueden ponerse por escrito para que así puedan ser utilizados, revisados, analizados y mejorados con una manera formal. En principio la creación puede ser una actividad tediosa y sin trascendencia, sin embargo, se reconoce el valor de la información, experiencia y conocimientos plasmados a través del documento. Una parte fundamental del manual de procedimiento, son los diagramas de flujo, debido a la sencillez gráfica que permite comprender de manera fácil en su observancia, comprensión y sin mucha explicación mediante los gráficos desarrollados (Álvarez, 1996).

En base a otra definición, un manual de procedimientos es un documento que posee información clasificada y válida sobre un determinado proceso de la empresa u organización. Es un compendio de información seleccionado y fácilmente localizable, de característica ordenada para proporcionar información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. En síntesis, es un documento con información sobre los procedimientos e instrucciones para la realización de las actividades (Hernández, 1996).

Aplicación web

Es un programa establecido bajo un sistema operativo con lenguaje de programación, que cumple una función puntual y diseñada para un uso común, que brinda información mediante la cual se pueda interactuar e incluso intercambiar información. Su aplicación ofrece una gran ventaja para el equipo de trabajo, empresa u organización, porque permite establecer un medio para ofrecer mejores servicios a los clientes y usuarios. Las aplicaciones

web presentan una serie de ventajas y beneficios en comparación a la instalación de un software de equipo computador, para lo cual se podrá aprovechar y adaptar los recursos de la empresa de una manera más fácil. Algunos beneficios que posee la utilización de una aplicación web son: mayor facilidad de realizar trabajo a distancia, solo se necesita un computador, navegador web y conexión a internet, se tiene disponibilidad de acceso en cualquier momento, permite centralizar las labores de las diferentes áreas de una empresa u organización. De la misma manera, se obtendrá ventajas por su utilización, como son fáciles y sencillos de utilizar, poseen actualización inmediata en tiempo real, menor requerimiento de memoria debido a que la información se guardará en línea (en la nube), pueden ser utilizadas por múltiples usuarios a la vez. En términos fáciles de entender, una aplicación web es un programa o un conjunto de programas para ayudar al usuario de un computador, celular o equipo tecnológico pueda procesar fácilmente el logro de una tarea específica (Valarezo, Honores, Gómez y Vincés, 2018).

Satisfacción del cliente

Existen definiciones que mencionan que la satisfacción del cliente es el resultado de una experiencia de consumo, donde se incluye el estado cognitivo del cliente o comprador, así como su respuesta emocional y su estado psicológico. Asimismo, las definiciones pueden ser diferentes por su nivel de especificidad, empleándose mediante niveles por la satisfacción con el producto, su experiencia de consumo, experiencia en la decisión de compra, con el personal de ventas, con el establecimiento, etc. En la actualidad, las empresas u organizaciones son conscientes que conocer la satisfacción del cliente es una prioridad y debido a ello, existe un interés por realizar estudios que accedan medir de manera precisa el nivel de satisfacción y puedan proporcionar datos e información fiable, con el objetivo de tomar decisiones de gestión y manejar las mejoras en su rendimiento. De acuerdo con Stauss y Neuhaus (1997) identifican tres niveles de satisfacción del cliente: i) satisfacción exigente, donde la satisfacción es activa, debido a que existe una relación entre el cliente y proveedor de manera positiva, aquí el cliente cree que el proveedor es capaz de satisfacer sus expectativas del futuro; ii) satisfacción estable, se describe como el nivel de exigencia y aspiración pasiva por parte del cliente, caracterizado por la confianza y estabilidad en la relación, por ello, el cliente desea que todo continúe como esta, estando disponibles a que se mantenga esa relación; iii) satisfacción resignada, mediante el cual no está inducida por el cumplimiento de las expectativas del cliente, sino porque tiene la impresión del poco

realismo en esperar más de lo que se percibiendo, el cliente tiene un comportamiento pasivo y no está dispuesto a realizar algún esfuerzo para exigir que mejore esa situación (Setó, 2004).

Unidad Móvil

Es un equipo interdisciplinario que cuenta con la capacidad de realizar desplazamientos, conformado por un equipo de profesionales y auxiliares de la salud, así como personal logístico que de manera coordinada ejecutan labores para ofrecer servicios de atenciones médicas, garantizando prestar servicios de salud integral coherente a la realidad de una población. Para garantizar un adecuado funcionamiento de la unidad móvil de atenciones se debe considerar el cumplimiento de las siguientes acciones: diagnosticar la zona de intervención, definir la oferta y demanda disponible, contar con el equipo médico multidisciplinario, realizar acciones de promoción y prevención, establecer contratos y convenios necesarios. En cuanto a la logística, se debe contar con los siguientes elementos: adecuada unidad de transporte (vehículo), equipo médico y biomédico, adecuado sistema eléctrico, materiales e insumos, alimentación y seguridad (OPS - AECID, 2009).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Método de investigación

Para esta investigación se determinó ejecutarse a través de los métodos de investigación inductivo, deductivo y analítico o explicativo. A continuación, se determinan cada una de ellas.

El método inductivo maneja el razonamiento para realizar un análisis de hechos válidos para la obtención de conclusiones. Este análisis analiza individualmente los hechos para obtener una conclusión total. Este método, es de tipo lógico que busca llegar a conclusiones que van desde lo más determinado hasta las expresiones mencionadas en las diversas teorías. En un principio, se desarrolla mediante observaciones específicas para conseguir conclusiones generales. En otros términos, se trata de recolectar información sobre datos específicos, desarrollando una indagación individual para obtener una proposición general, siendo de suma importancia para el trabajo científico general (Bernal, 2010; Behar, 2008).

El siguiente método aplicado fue el deductivo, que consiste en una estrategia de razonamiento lógico que permite llegar a la conclusión específica a través de la utilización de principios generales, es decir, se inicia en aplicar leyes o teorías a fenómenos particulares que se estudian. Para el método deductivo se aplica el juicio de principios ya establecidos a los casos particulares. La deducción se establece en dos panoramas; primero, hallar principios inéditos a través de lo conocido y segundo, detectar resultados desconocidos por medio de principios establecidos. El método admite inferir en premisas a partir de preconceptos y herramientas de conocimiento utilizadas, con el objetivo de construir una conclusión. Es decir, permite establecer un vínculo entre la teoría y la observación, ayuda a deducir los fenómenos objetos de observación a partir de la teoría (Behar, 2008; Bernal, 2010).

Finalmente, se utilizó el método analítico o explicativo que está determinado a conocer el origen de los fenómenos o eventos estudiados, tiene por objetivo el explicar el por qué ocurre y las condiciones que se manifiestan. La investigación de metodología analítica aporta al investigador el interés de leer y revisar las teorías y estudios previos

realizados que están relacionados con su categoría de estudio. Asimismo, despierta la capacidad analítica y de selección del material bibliográfico a utilizar. La investigación analítica o explicativa busca clarificar cómo es exactamente el problema de estudio del cual se obtiene información, tratando de explicar sus causas y las condiciones como se manifiestan (Carhuanchó, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.2. Enfoque

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque mixto, que trata sobre la sinergia de aproximaciones, conceptos, técnicas y métodos cualitativos y cuantitativos. Con el objetivo de construir una investigación a profundidad, utilizando las fortalezas de ambos estudios, minimizando las inconsistencias, con el propósito de obtener información completa del fenómeno estudiado. La metodología de investigación mixta está determinada por un grupo de procesos efectivos, críticos y sistemáticos que proponen realizar acciones de recopilación y análisis de información cuantitativa y cualitativa, proceder a integrarlos y desarrollar una discusión con el objetivo de obtener mayor comprensión del fenómeno de estudio. La investigación mixta permite comprender la realidad para diseñar un verdadero cambio, estudiando más a fondo la situación. Lo cuantitativo permite justificar, lo cualitativo proporciona las bases para tener más riqueza interpretativa (Carhuanchó, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.3. Tipo de investigación

El tipo de investigación ejecutado fue de manera proyectiva, que tiene que ver con el diseño, técnica y procedimientos a realizar, el cual radica sobre la base de una construcción de la propuesta, modelo o programa, alternativa de solución a la problemática, pero de tipo práctico. Es decir, la investigación proyectiva determina los pasos a seguir para alcanzar los fines u objetivos y su debido funcionamiento. Esta propuesta es un proceso sistémico de búsqueda que requiere su descripción, análisis, comparación, explicación, predicción y no necesariamente ejecutarse. En función a todo esto se buscó el diseño de una propuesta que produzca los cambios deseados. La investigación proyectiva tiene como objetivo la elaboración de propuestas que puedan ser llevadas a cabo con resultado eficaz. Para ello, el diseño de la propuesta debe estar enfocada a resolver una situación determinada aplicable a

cualquier investigación que conlleve a diseñar o crear propuestas de solución que cubran una necesidad. La investigación de tipo proyectiva permitirá identificar las situaciones que no se vienen desempeñando correctamente o con los resultados esperados, para ello se podrán realizar cambios, identificando potencialidades para saber aprovecharlas (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019; Hurtado, J., 2000).

Del mismo modo, la investigación se encontró en el nivel comprensivo, donde se refleja la realidad de la problemática, en relación al estudio, interpretación y debate de la información recopilada, utilizando racionalidad y/o lógica para la explicación y entendimiento de los resultados del estudio realizado. El estudio de nivel comprensivo investiga desde la experiencia real, analiza el fenómeno describiéndolo mediante el arte de escribir y reescribir, en función de considerar todas las partes y el todo de la problemática. La investigación de nivel comprensivo ayuda a conocer la realidad de la problemática, considerándola en su totalidad para llevar a cabo una explicación lógica y claro entendimiento (Sanchez, Reyes y Mejía, 2018; Rodríguez y Valdeoriola, 2014).

3.4. Diseño de la investigación

El diseño desarrollado fue el explicativo secuencial, teniendo como primer paso recabar y analizar los datos cuantitativos, seguidamente de los datos cualitativos. Cabe precisar, que ambos tipos de datos están secuencialmente vinculados para la generación de la interpretación y creación del reporte de estudio; puede considerarse dar el mismo peso para ambos tipos de datos o bien dar prioridad a uno de ellos sin perder la importancia del otro. Existen algunas herramientas como la lista de cotejo, fichas de observación, encuestas, registro para inventarios y la búsqueda de documentos que permiten interpretar los datos cuantitativos a través de tablas o figuras. Para la interpretación de datos cualitativos se utiliza el análisis documental, experiencias o entrevistas. Finalmente, se procedió a la vinculación (triangulación) de datos cualitativos y cuantitativos en búsqueda del diagnóstico y análisis del problema. La investigación con diseño explicativo secuencial implicó la recopilación y estudio de la información cuantitativa, seguidamente se procede con la información cualitativa, finalizando en la integración de las conclusiones en la fase de interpretación del estudio (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.5. Muestra, objeto y unidades informantes

La parte seleccionada de una población de la cual se consiguió la información es conocida como la muestra, de donde se identificaron a las unidades informantes que fueron analizadas. Por otra parte, las unidades informantes es el grupo de componentes, sujetos o eventos compatibles que posean determinadas cualidades, de estos elementos se consiguió extraer datos relacionados a la categoría a investigar, basados en las entrevistas realizadas, con la necesidad de explicarlos detalladamente. (Bernal, 2010; Hurtado, 2000; Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019).

En el presente estudio, se consideró el muestreo por conveniencia en el que se ejecutó el análisis de seis documentos que se utilizan para cada servicio (carta de presentación, formato de cotización, ficha de registro, formato de programaciones en base de datos Excel, correos electrónicos de coordinaciones internas y externas, y documento de entrega de resultados). Los servicios que se promocionan en el área comercial son los siguientes: Pruebas covid, carnet de sanidad, examen médico para brevets, examen médico ocupacional y examen médico para portar armas. En total, se analizaron treinta documentos.

Con relación a las unidades informantes, se realizaron entrevistas a tres personas que están directamente involucradas en el área comercial del centro médico. Las entrevistas estuvieron dirigidas hacia la Gerente general, la coordinadora administrativa y supervisor del área, mediante el cual se logró conocer a profundidad las actividades y procesos que se desarrollan, con el objeto de determinar un adecuado análisis de la problemática.

3.6. Categorías y subcategorías

Gestión por procesos

La gestión de los procesos evita realizar acciones o actividades repetitivas, busca generar sinergias entre todos los involucrados en el proceso, facilitando la coordinación y asunción de responsabilidades por parte de los colaboradores. Es preciso indicar que, para implementar una filosofía basada en la gestión por procesos, se debe efectuar un análisis situacional actualizado de los procesos que se vienen desarrollando, para diseñar un mapa de procesos; de acuerdo con lo obtenido, tiene como objetivo proponer mejoras añadiendo un valor agregado enfocado a la satisfacción de los grupos de interés. Mediante la gestión

por procesos apoya en conducir a la empresa hacia una visión transversal a través del proceso de negocio, con reforzamiento continuo sobre el vínculo que existe entre los procesos individuales del sistema y la interfaz de las políticas que ya están definidas, orienta al cliente, facilita y hace coherente la comprensión y cumplimiento de los requisitos y la necesidad de considerar los procesos en condiciones que aportará valor (Oteo, 2006; Ogalla, 2005).

La categoría gestión por procesos considera tres subcategorías: proceso de venta, gestión de venta y entrega de producto (resultados).

Proceso de venta

El proceso de venta está constituido por una secuencia ordenada, determinada por criterios que buscan como finalidad un beneficio recíproco de las partes, entiéndase del vendedor y el comprador. Sin embargo, este proceso no culmina con la compra, sino que debemos brindar un servicio que satisfaga las expectativas de la clientela con el objetivo que obtengan más valor por la entrega de su dinero (Acosta, Salas, Jiménez y Guerra, 2018; García, 2007; Navarro, 2012).

Gestión de venta

La gestión de venta implica que los procedimientos y actividades administrativas, operativas y estratégicas se desarrollan dentro de las distintas áreas que forman parte de una organización (recursos humanos, marketing, finanzas, operaciones, etc.) vinculándose de manera global en la compra y venta de un producto o servicio. Los clientes son cada vez más exigentes, con una demanda específica que las empresas deben enfrentar, tienen que adaptar su estructura comercial a necesidades individuales y particulares, buscando desarrollar una planificación definida y flexible para un mercado competitivo y consumidores exigentes que desean conseguir un mayor beneficio por el mismo pago. Lograr el éxito en las ventas se presenta como el propósito a alcanzar, entendiéndose como el vínculo comercial en el largo plazo con los clientes, de manera que resulte rentable y favorable para la empresa (Díaz, Salazar y Vernaza, 2019; Navarro, 2012; Vélez, 2020).

Entrega de producto (resultados)

La clientela o consumidores buscan conseguir productos o servicios que cumplan con sus expectativas de acuerdo a los términos contratados. Para ello, se debe determinar acciones necesarias para lograr que el producto o prestación del servicio se vaya dando a

través de todo el proceso, de acuerdo a las condiciones controladas necesarias para cumplir con los requisitos del cliente. Cuidar el proceso desde principio a fin es importante. De nada serviría una correcta organización de recursos, una distribución acertada de tareas y grandes dotes de liderazgo o flexibilidad, si no se fuese capaz de atender un pedido para un servicio o artículo en un tiempo acordado. Este momento con tiempo acordado, que va desde el requerimiento del servicio y/o producto, hasta la entrega de las condiciones inicialmente contratadas, es lo que se denomina plazo de entrega (Krajewski y Ritman, 2000; Nava y Jiménez, 2005; Checa, 2018).

Modelo MPTI

El modelo Mejora de Procesos con Tecnología e Innovación – MPTI, fue desarrollado para otorgar una mejor y adecuada gestión de los procesos que se ejecutan en el área comercial, basado en realizar una estrategia de fortalecimiento de la confianza y compromiso en la relación cliente – empresa, mediante el establecimiento de un contrato entre las partes para la prestación de los servicios médicos. Con el objetivo de contar un mismo lenguaje para el desarrollo de actividades comprendidas en el modelo de negocio, se establece la aplicación del manual de procesos que están diseñados para fácil entendimiento del personal involucrado, estos procesos se encuentran correctamente validados y documentados para una aplicación permanente de la gestión. Conocer el nivel de satisfacción de los clientes es de suma importancia en la empresa, es por ello que este modelo considera la utilización de una encuesta en línea a través de una aplicación gratuita, dicha encuesta está dirigida a los clientes, consta de dos preguntas para un mayor entendimiento y realización, cuyos resultados servirán para identificar el proceso que presenta inconvenientes, así como el grado de recomendación por el servicio realizado, con estos indicadores se podrán tomar mejores decisiones en el establecimiento de estrategias comerciales. Finalmente, se establece el servicio del Centromedic Móvil para la realización de las campañas médicas en los servicios de modalidad In House (se realizan en los ambientes de las empresas clientes), brindando atención en medicina general y toma de muestras para análisis en laboratorio, lo que permite generar un factor diferenciador en el mercado.

Mejora de Procesos

Implica la identificación de diversos enfoques establecidos para tal objetivo, donde se presentan diversas variantes, perspectivas, herramientas y esquemas para llevarla a cabo.

Los diversos aportes comúnmente están centrados en la realización de un análisis sistemático de las actividades y flujos de procesos a fin de obtener mejoras que se visualicen en beneficios de reducción, eliminación, simplificación, entre otros. Es fundamental determinar una fase inicial que reconozca la necesidad de resolver los problemas o generar nuevas soluciones para lograr los mejores resultados en la organización. En la fase inicial corresponde un diagnóstico para identificar procesos críticos y problemas, en la siguiente fase consiste identificar los planes de acción que se utilizará para la mejora del proceso, que permitirá la implementación de alternativas de mejora y su respectivo seguimiento, evaluación y medición, hasta establecer un periodo de mejora continua en todos los procesos (Serrano y Ortiz, 2012).

Tecnología e Innovación

Desde inicios de la década de los ochenta se considera la importancia de la tecnología en la supervivencia y éxito de las empresas, debido a que condiciona factores de calidad y costos de los productos determinados por la competitividad presente y futura, la participación de mercado y los resultados económicos financieros. Se destaca la importancia de la tecnología como estrategia empresarial porque forma parte como clave de éxito y arma poderosa para establecer, mantener y ganar una ventaja competitiva, es decir, su utilización permite obtener una ventaja sostenible en el tiempo ante los competidores, que debe estar establecida e integrada en la estrategia empresarial global (Escorza y Valls, 2003).

Resultados

Consecuencia o efecto de una acción, situación o proceso, que puede aplicarse en diversos contextos, es decir es la obtención de una respuesta, fruto o conclusión de un acto u operación. En la administración, se encuentra muy relacionada a esta ciencia debido a que se considera como la técnica para la obtención de resultados de máxima eficiencia, a través de la coordinación de personas, cosas y sistemas que conforman una empresa u organización. De acuerdo a la presente investigación, se considera como resultados al diagnóstico médico de los pacientes, a través de pruebas de laboratorio que permiten identificar enfermedades, o la probabilidad de tener algunos índices anormales, que aportaran a tomar las adecuadas decisiones médicas (Reyes, 2005).

Tabla 1.*Matriz de categorización de la categoría problema*

Categoría	Subcategoría	Indicador
Gestión de procesos	SC1 Proceso de venta	I1 Atención al cliente
		I2 Cierre de venta
	SC2 Gestión de venta	I3 Programación de atenciones
		I4 Tiempo de atención
	SC3 Entrega de Producto (Resultados)	I5 Eficacia
		I6 Eficiencia
	E1 Atención reiterativa	
	E2 Servicios in house	

Tabla 2.*Matriz de categorización de la categoría solución*

Categoría	Alternativas de solución	KPI	Entregable
Modelo MPTI Mejora de Procesos con Tecnología e Innovación	1. Establecer un modelo de contrato para el cierre de la venta.	KPI 1 (Número de contratos erróneos/Total de contratos) x 100	Modelo de contrato de servicios para cierre de ventas.
		KPI 2 (Número de asesores comerciales que cometen errores/Total de asesores comerciales) x 100	
	2. Determinar un proceso eficiente para cada tipo de servicio que brinda el centro médico.	KPI 3 (Cantidad de servicios sin reproceso/Total de pedidos concretados) x 100	Manual de procesos para cada servicio.
		KPI 4 (Cantidad de reproducciones/Total de trabajadores involucrados) x 100	
	3. Implementar un proceso para el conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes.	KPI 5 (Total de pedidos concretados/Cantidad de clientes satisfechos) x 100	Aplicación en línea para conocer la satisfacción del cliente.
		KPI 6 (Cantidad de reproducciones/Total	

<p>4. Desarrollar el servicio móvil de atenciones y evaluaciones médicas para la realización de campañas de salud.</p>	<p>de trabajadores involucrados) x 100 KPI 7 (Cantidad de servicios realizados después de implementación/cantidad de servicios realizados antes de implementación) x 100 KPI 8. (total de gastos para operatividad diaria/total gastos por transporte contratado) x 100</p>	<p>Presentación de prototipo virtual de la unidad móvil.</p>
--	---	--

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnicas

Análisis documental

Para el estudio se aplicó la técnica del análisis documental, que tuvo como objetivo conocer la información a profundidad para representarlo y extraer contenido relevante que fue de suma utilidad en la investigación. El desarrollo de esta técnica comprendió en la utilización de fichas que tenían como objetivo analizar todo el material recabado. Permitted conocer el desarrollo de las actividades realizadas, que determinaron la trazabilidad de las actividades y procesos que se ejecutan en el espacio laboral de estudio (Bernal, C., 2010; Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019).

Se realizó un análisis de los documentos que se utilizan en el área comercial, identificando la información necesaria y relevante para el manejo de los datos, que brinde información adecuada para administración de la gestión correspondiente. Del mismo modo, que los modelos establecidos presenten un formato amigable para el correcto entendimiento de la información de clientes y trabajadores, así como el nivel de redacción apropiado.

Entrevista

En la investigación, se aplicó la técnica de la entrevista, que es una manera de interrelacionarse con el objetivo de recopilar información para el estudio o investigación, dirigido a personas que son capaces de aportar datos mediante un diálogo peculiar, donde el

entrevistador recogerá información relevante. Considerada una técnica donde se implanta una directa relación con los sujetos que se convierten en el origen de la información, se configura en modo flexible, espontáneo y abierto. Mediante la conversación o diálogo con los involucrados, se obtiene información detallada y a profundidad de las actividades que se realizan, así como la percepción y perspectiva para las mejoras a desarrollar (Behar, 2008; Bernal, 2010).

Para el presente estudio, se realizaron tres entrevistas dirigidas hacia personas que están directamente involucradas en el área comercial: la gerente general, la coordinadora administrativa y el supervisor de área. Se plantearon ocho preguntas relacionadas a conocer la realidad situacional de las actividades y procesos, bajo un esquema de entrevista individual, para conocer la opinión basada en la experiencia propia y las expectativas que tenían cada uno de ellos.

3.7.1. Instrumento

Registro documental

El registro documental es considerado la materialización de una información en un soporte, con el objetivo de conservarlo, preservarlo y transmitirlo en el tiempo, con acceso al contenido; es decir, dejar en constancia de la existencia de la información en un tipo de soporte. Se caracteriza por la utilización de documentos como fuente de datos, a través de un proceso de recolección, selección, análisis y resultados. Considera la formulación de objetivos precisos para la obtención de conocimientos. Aporta en la construcción del conocimiento sobre la problemática, su análisis y determinación de los resultados. Mediante la observación y revisión se llevó a cabo el registro de los factores que influyen en el estado situacional actual (Peña y Pirela, 2007; Hurtado, 2000).

Guía de entrevista

Para desarrollar una guía de realización de entrevistas fue importante considerar una fecha, hora y lugar establecido para llevarla a cabo, teniendo en cuenta que se debe ser preciso en centrarse en la pregunta, si cabe la necesidad de hacer una repregunta para profundizar en la información. Del mismo modo, se consideró seguir con una guía de preguntas específicas, teniendo la autonomía de incluir preguntas complementarias para fijar definiciones o tener mayores conceptos. Permitted obtener información más profunda y

detallada de la problemática, en base al diálogo que se realiza con los profesionales y responsables del área objeto de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019).

3.7.2. Descripción

Ficha técnica: Análisis documental

Nombre: Ficha de evaluación de registro documental

Año: 2021

Autor: Miguel Angel Virhuez Aguilar

Objetivo del instrumento: Conocer la utilización e importancia de cada documento.

Subcategorías: Proceso de venta, gestión de venta y entrega de producto (resultados).

El análisis estuvo dirigido hacia los documentos que se utilizan en el área comercial, siendo los siguientes: carta de presentación, formato de cotización, formato excel de programación de atenciones, formato de entrega de resultados u correo electrónico. Se determinó que los documentos emitidos no cuentan con un formato adecuado, presentan ausencia de información relevante referido a los clientes y empresa, y cuentan con un nivel medio en la redacción.

Ficha técnica: Entrevista

Nombre: Guía de entrevista para responsables del área comercial

Año: 2021

Autor: Miguel Angel Virhuez Aguilar

Objetivo del instrumento: Conocer el estado situacional, detalle de los procesos y procedimientos aplicados en el área comercial.

Emergentes: Servicio in house, atención reiterativa.

Las entrevistas fueron aplicadas a tres personas que ocupan puestos que están directamente involucrados en el desarrollo de las actividades, mediante un diálogo de forma individual, priorizando las preguntas determinadas y considerando formular repreguntas que brinden mayor detalle.

3.7.3. Validación

Para la validez de una investigación está fundada en la información recopilada en base a datos, siendo estos datos empíricos recolectados a través de la observación y experiencia. La validación puede realizarse mediante diversos métodos, pero en la presente investigación se consideró el juicio de expertos, personas preparadas por su amplia experiencia, conocimientos adquiridos y se encuentren dentro del perfil profesional requerido para emitir opinión sólida y válida. El proceso de validación de los instrumentos de aplicación cuantitativa, cualitativa y la propuesta fue a través de los expertos que se indican a continuación.

Tabla 3.

Expertos que validaron el instrumento

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
1 Carhuanchu Mendoza, Irma Milagros	Doctora en Administración/temático	Aplicable
2 Nolazco Labajos, Fernando Alexis	Doctor en Educación/Metodólogo	Aplicable
3 Sánchez Roque, Leoncio Robinson	Doctor en Administración/Temático	Aplicable

Tabla 4.

Expertos que validaron la propuesta

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
1 Carhuanchu Mendoza, Irma Milagros	Doctora en Administración/Temático	Aplicable
2 Sánchez Roque, Leoncio Robinson	Doctor en Administración/Temático	Aplicable

3.8. Procesamiento y análisis de datos

Paso 1: Recolectar la información.

Paso 2: Búsqueda o elaboración de los instrumentos.

Paso 3: Validación y confiabilidad de los instrumentos.

Paso 4: Aplicación de los instrumentos con su respectivo permiso.

Paso 5: Recojo de información y procesamiento de datos.

ATLAS TI 8

Es una herramienta informática que facilita el estudio de volúmenes textuales en gran magnitud a nivel cualitativo. El proceso de análisis no será automatizado, por el contrario, se busca contribuir con el investigador a agilizar las actividades que conllevan a esta actividad. Su objetivo es apoyar a la investigación cualitativa, particularmente, para facilitar la comprensión e interpretación que resulta del análisis de información. Esta aplicación cuenta con opciones para administrar elementos y sus relaciones, permitiendo documentar con detalle y generar los informes del estudio (Muñoz, 2003; Muñoz, 2016).

Triangulación

Para la recolección de datos, es importante conocer diversos métodos y fuentes de información, de acuerdo al tiempo y recurso que se posea. Con la indagación cualitativa se logra obtener más amplitud y profundidad de investigación debido a que provienen de distintos actores y fuentes del proceso. Con la triangulación, se logra confrontar y comparar los diferentes instrumentos y técnicas aprovechadas para la recopilación de datos, brindando así una mayor fortaleza y calidad de los resultados obtenidos. Permite conocer con mayor amplitud la problemática de estudio, saber sobre los procesos que se vienen desarrollando en el área, detectar las falencias y proponer mejoras que demuestren que, con la incorporación de diversos criterios y puntos de vista, otorga a la investigación un mayor fondo, exactitud y validez (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; Rodríguez y Valdeoriola, 2014).

3.9. Aspectos éticos

El presente estudio fue elaborado bajo las Normas APA séptima edición. Los responsables de administrar y custodiar los documentos que forman parte de la muestra fueron informados del propósito de la recolección de datos y la confidencialidad del mismo. La información presentada en esta investigación, es válida y certera, los responsables del área brindaron su consentimiento para procesar los datos obtenidos mediante los instrumentos: registro documental y guías de entrevista. Es preciso considerar que todos los datos y resultados obtenidos sirvieron para proponer mejoras y soluciones en beneficio del área comercial del centro médico.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Descripción de resultados cuantitativos

4.1.1 Análisis del documento Carta de presentación

En un documento que presenta los servicios ofrecidos por el centro médico, dirigido a personas naturales con negocio o empresas. Contiene los siguientes datos: fecha, nombre y dirección del centro médico, nombre del cliente, detalle de los servicios ofrecidos, términos y condiciones. Se observó que es un formato único utilizado para todos los servicios, utilizado para ofrecer las características de los servicios e información relevante. Posee un nivel medio en la redacción, carece de información que certifique o indique una calificación autorizada por alguna entidad sanitaria o laboratorio especializado. No se consigna información de contacto.

4.1.2 Análisis del documento Formato de cotización

Documento que brinda el detalle de servicios contratados, donde se indican los costos unitarios y totales a pagar por cada atención o servicio. Contiene los siguientes datos: Nombre del centro médico, información de contacto, nombre del cliente, servicios contratados, costos unitarios y totales, términos y condiciones de pago. Es un formato único utilizado para todos los servicios, donde se detallan los precios de servicios contratados, las condiciones de pago y datos de la cuenta corriente de la empresa. Comúnmente es utilizado para el cierre de la venta, es decir, confirmar el acuerdo con el cliente. Se recomienda mejorar el formato del documento para que cuente con mejor orden y sea de lectura amigable.

4.1.3 Análisis del documento Excel de programación de atenciones

Es un libro Excel compuesto por hojas de cálculo utilizado para registrar información necesaria para la programación de atenciones a realizar. Contiene la siguiente información: Datos del cliente, cantidad de pacientes, tipo de requerimiento, fecha y horario de la atención, estado de la atención. Formato único para todos los servicios, que contiene la programación de los servicios médicos a realizar con frecuencia diaria y semanal. Presenta ausencia de información importante como quién es el asesor de servicio responsable del requerimiento, el responsable del equipo técnico y el transportista, encargados de realizar la atención. Se recomienda consignar esa información en la data.

4.1.4 Análisis del documento Formato de entrega de resultados

Documento en formato digital donde se indican los resultados clínicos del paciente, posee la certificación del Ministerio de Salud. Consigna la siguiente información: Datos del cliente, nombre del paciente, tipo de examen médico. resultados clínicos obtenidos, firma de laboratorista responsable y firma de la Dirección General. Es un formato único para todos los servicios, se realiza la entrega al cliente una vez finalizado el servicio, comprobándose previamente que se haya efectuado el pago total del precio del servicio contratado. Se prioriza su entrega a través de medios digitales, pero si el cliente lo requiere se realiza la emisión de manera física. Carece de un diseño amigable para su visualización y poca información para contacto.

4.1.5 Análisis del documento Correo electrónico

Documento en formato digital mediante el cual se realizan comunicaciones y coordinaciones para realizar las atenciones. Contiene información de los servicios, comunicaciones con el cliente, coordinaciones con colaboradores para la realización de los servicios. Formato único utilizado en todos los servicios, mediante el cual se observa el nivel de las comunicaciones con los clientes y las coordinaciones con los colaboradores, responsables y personal técnico encargado de la realización de las atenciones. De característica simple y de fácil lectura, se puede mejorar el nivel de redacción y estructura del mismo.

4.2.Descripción de resultados cualitativos

4.2.1. Análisis de la categoría gestión de procesos

La gestión de procesos encontró respaldo a través de tres sub categorías, siendo las siguientes: Proceso de venta, Gestión de venta y Entrega de producto (Resultados). Con respecto a la subcategoría proceso de venta, está basada en los indicadores de atención al cliente y cierre de venta. En la realidad del área comercial, se observó que la mayoría de sus procesos se realizan de manera virtual como es el proceso de atención al cliente, el primer contacto es vía telefónica donde se realiza las consultas y coordinaciones para determinar el tipo de servicio a realizar, se continúa el contacto a través de medios digitales como lo son la herramienta WhatsApp y por medio de correos electrónicos. Para el cierre de la venta, se asume como compromiso entre las partes la entrega del formato de cotización, adicionando

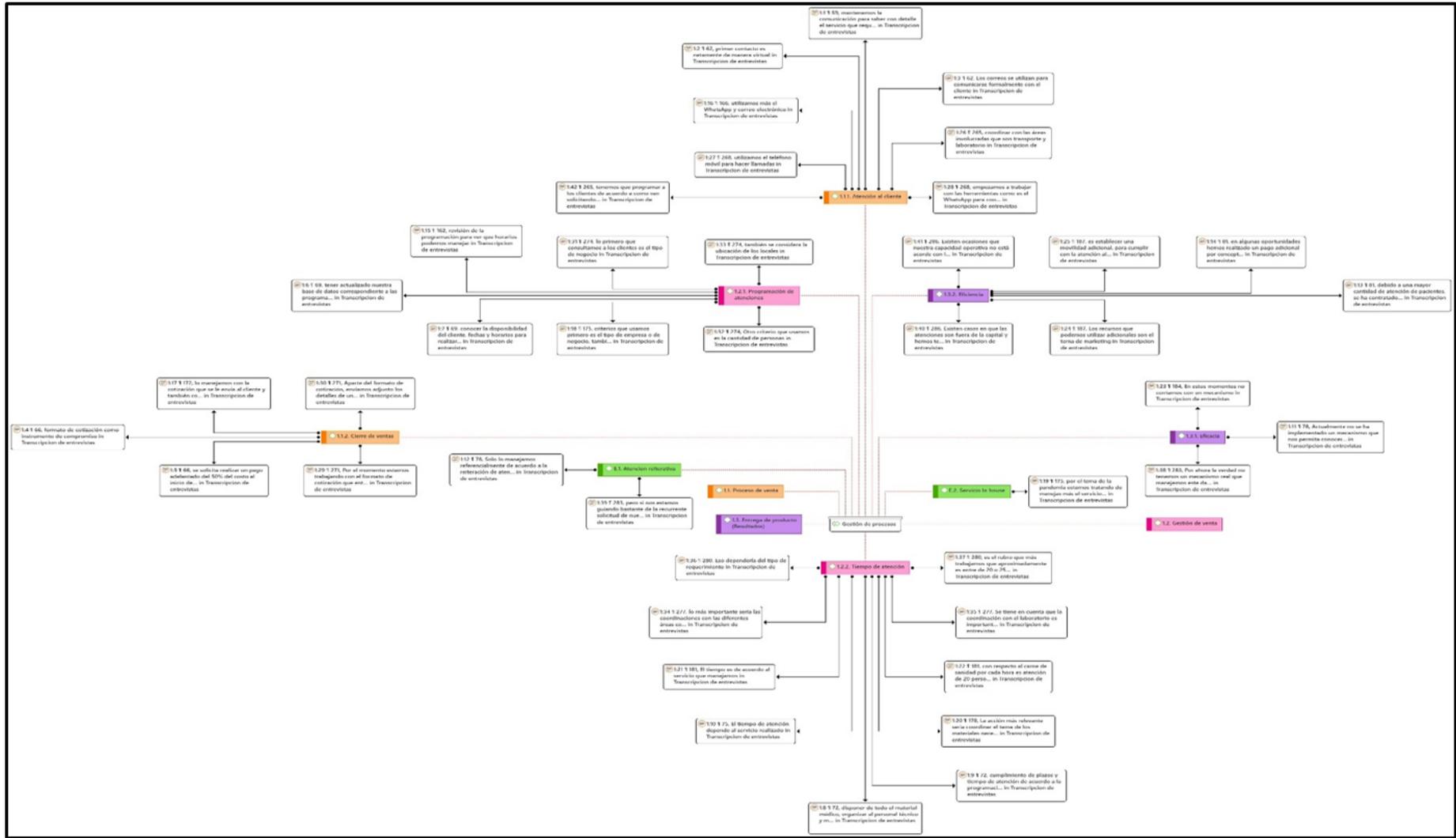
otro documento que brinda el detalle de los procesos que seguirán en el cumplimiento de la atención.

En relación a la subcategoría gestión de venta, estuvo determinada por los indicadores programación de atenciones y tiempo de atención. Se observó que han considerado algunos criterios que ayudan a determinar la programación, aquí se tiene en cuenta el rubro de la empresa, cantidad de trabajadores, tipo de servicios solicitados, disponibilidad de fechas y horarios de ambas partes (personal técnico especializado y clientes), materiales y transporte a requerir para las atenciones. Respecto al tiempo de atención, se identificó variabilidad a razón del tipo de servicio a realizar, presentándose una cifra de 20 a 25 atenciones por hora en el servicio de carne de sanidad o en el servicio de pruebas Covid la atención es de 10 a 15 minutos por persona.

Para la subcategoría entrega de producto (resultados) estuvo basada en los indicadores de eficacia y eficiencia. En cuanto a la eficacia, se tuvo la expectativa de conocer el nivel de satisfacción de los clientes, pero en el área comercial carecen de un mecanismo que permita determinar el grado de eficiencia del proceso y atenciones y pueda reflejarse en resultados cuantitativos; sobre la eficiencia, se buscó conocer si existían procesos adicionales para obtener el resultado deseado, es decir para cumplir con las metas trazadas, se precisó que en algunas ocasiones se tiene que destinar presupuesto adicional en transporte, viáticos y contratación temporal de personal para lograr cumplir con las atenciones y/o entrega de productos (resultados).

Figura 1.

Análisis cualitativo de la categoría Gestión de procesos.



Finalmente, se mencionan las categorías emergentes siendo estas determinadas como atención reiterativa y servicios in house. Se menciona como atención reiterativa debido a que, al no existir un mecanismo para conocer el nivel de satisfacción del cliente, los responsables que fueron entrevistados indicaron que a pesar de no conocer esa información se asumió que realizaban una buena labor, lo cual se veía reflejado en la reiteración de atenciones solicitada por los mismos clientes, entendiéndose que esto puede suceder a otros factores como son el precio competitivo, disponibilidad adecuada para la atención o entrega rápida de los productos (resultados). Así mismo, se menciona como idea relevante que el servicio in house, que corresponde a brindar el servicio en las instalaciones del cliente, tomó más relevancia debido a los tiempos de pandemia para evitar exponer a los pacientes, así también se presenta como una mayor comodidad para los clientes.

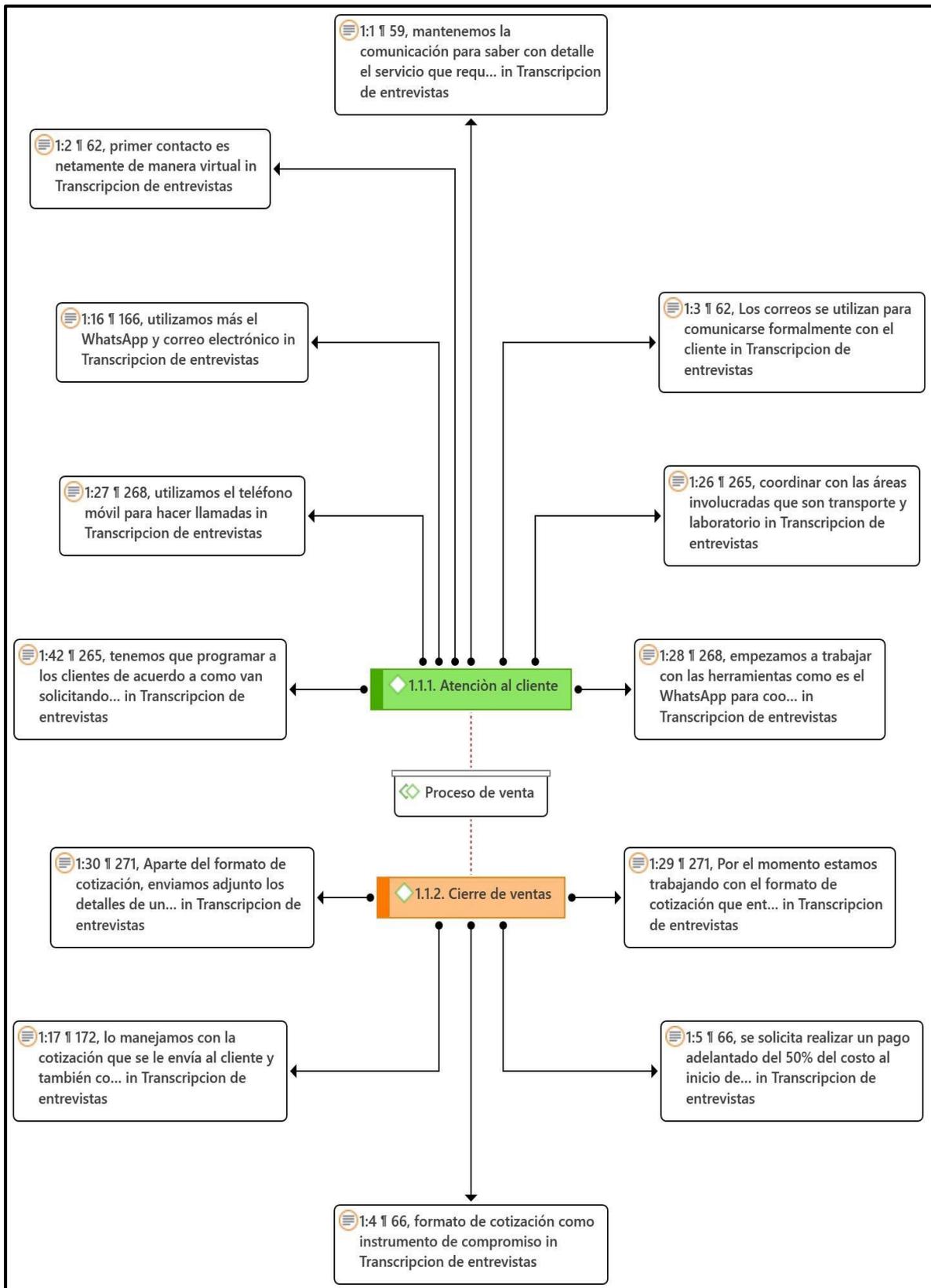
4.2.2. Análisis de la subcategoría proceso de venta

El proceso de venta se respaldó en los indicadores: atención al cliente y cierre de ventas. Con respecto a la atención al cliente, se visualizó que el proceso se realiza inicialmente a través de medios virtuales, teniendo como principales herramientas el WhatsApp, el correo electrónico y las llamadas telefónicas para establecer el primer contacto. Así mismo, se precisó conocer la situación actual de las demás áreas involucradas, para ofrecer una propuesta sólida y brindar una adecuada atención de los servicios. En relación al cierre de ventas, se observó que el formato de cotización se utiliza como herramienta de confirmación del pedido o requerimiento, se manifiesta como un compromiso al trato entre el cliente y el centro médico. Adicionalmente, se emite un documento con los detalles del requerimiento, términos y condiciones del mismo. En algunas ocasiones, se solicita un adelanto del 50% del precio total del servicio, pero se presenta en muy pocos casos.

Es preciso considerar que, en un estudio realizado por Michaelson & Associates, el 69% de los clientes cambia de proveedor porque recibe un servicio inadecuado, un 13% por insatisfacciones en el producto y un 9% por el precio. Es por ello, la importancia de brindar un adecuado servicio que le prestamos a los clientes. Ofrecer una atención personalizada, devolver las llamadas a tiempo, trato amable, facilitar ayuda o explicaciones razonables, son el camino correcto a seguir para mantener fidelizados a los clientes (Conexión Esan, 2014).

Figura 2.

Análisis cualitativo de la sub categoría Proceso de venta.



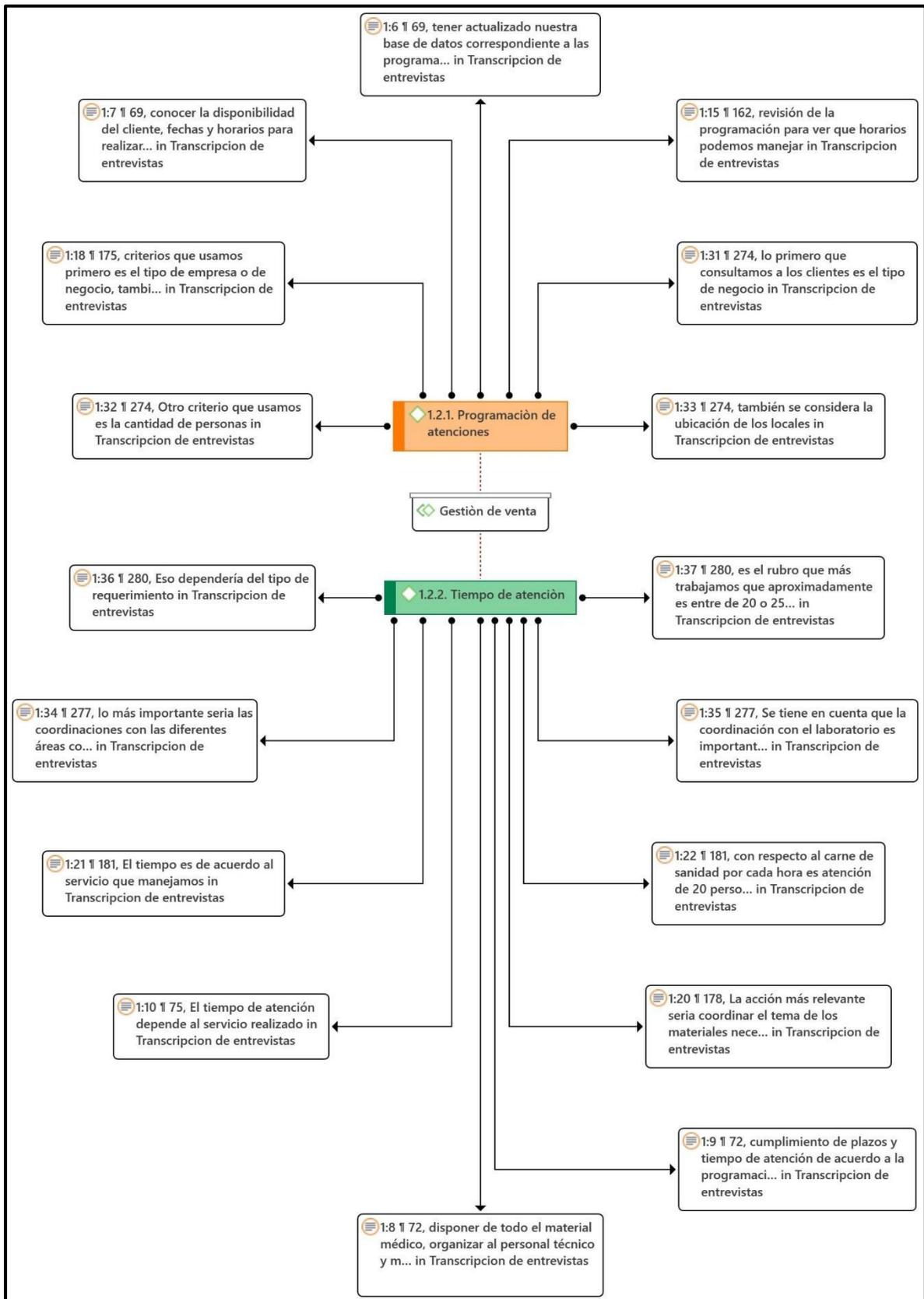
4.2.3. Análisis de la sub categoría gestión de venta

La gestión de venta se encontró respaldada en los indicadores: Programación de atenciones y tiempo de atención. En relación a la programación de atenciones, se tuvo en cuenta diversos criterios como el tipo de requerimiento y disponibilidad del cliente, cantidad de personas a atender, ubicación y lugar de la atención. De la misma manera, se tuvo en consideración las fechas y horarios disponibles, los cuales se encuentran registrados en una data administrada por personal calificado del área comercial.

En lo correspondiente al tiempo de atención, se conoció que se manifiesta de manera variable debido a que es distinto por cada servicio, por ejemplo, para el servicio de carne de sanidad la frecuencia de atención es de 20 a 25 personas por hora, para la ejecución de pruebas Covid 19 es de 10 a 15 minutos por persona y respecto a la realización del examen médico para brevets y portar armas la atención corresponde a 45 minutos por persona, debido a que se realizan diversas pruebas médicas. Cabe mencionar que, para realizar la atención en un tiempo adecuado, es importante considerar que existen acciones o procesos relevantes como se identificó al abastecimiento de insumos y materiales, así como conocer la disponibilidad del laboratorio para trabajar las muestras.

Figura 3.

Análisis cualitativo de la sub categoría Gestión de venta.

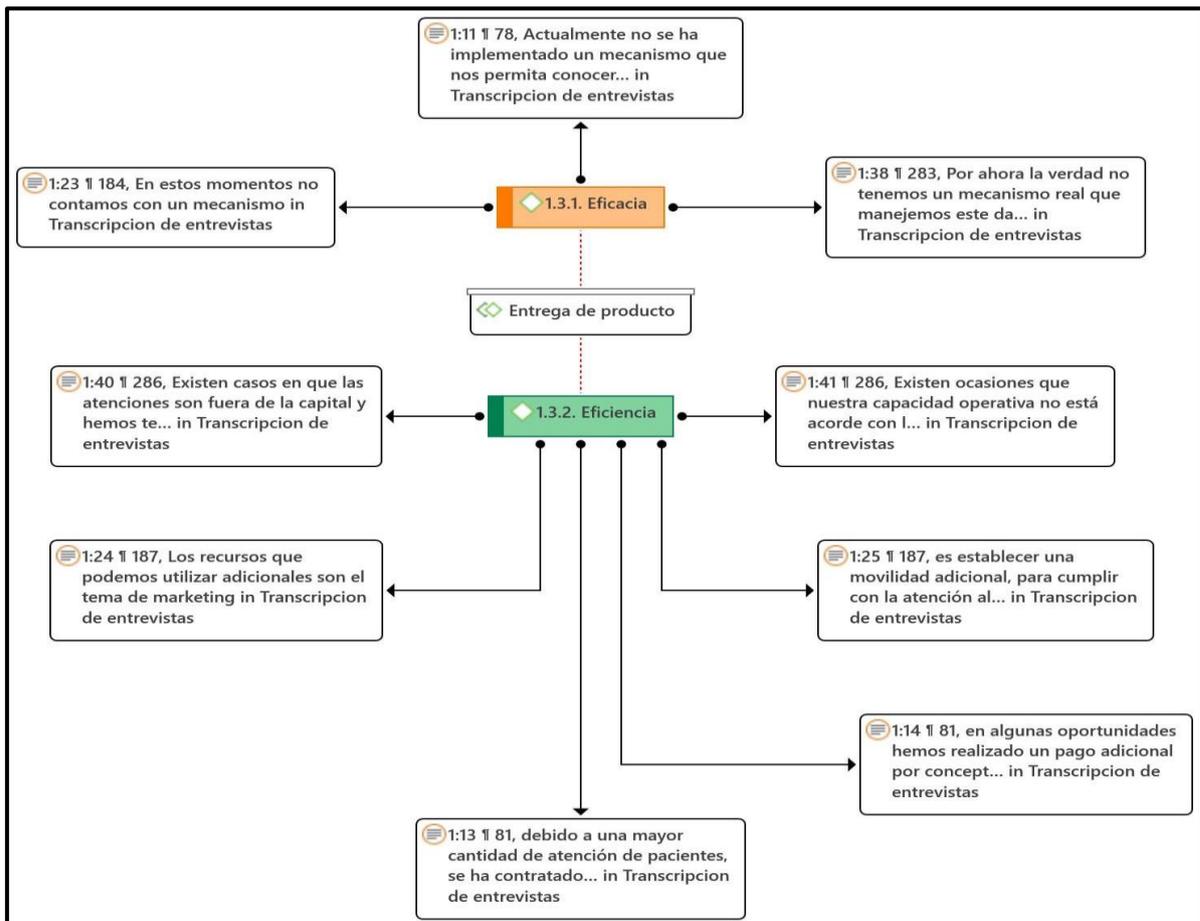


4.2.4. Análisis de la subcategoría entrega de producto (Resultados)

La entrega de producto se respalda en los indicadores: Eficacia y eficiencia. En lo que respecta a la eficacia, se determinó conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes en relación a los servicios o atenciones realizadas, por ello se observa que no se ha determinado un mecanismo para conocer el nivel de satisfacción de los clientes, solo se tiene conocimiento o referencia en base a la reiteración de requerimientos que realizan. Respecto a la eficiencia, está relacionado a que debe optimizarse los recursos para obtener el mejor resultado, aquí se conoce que existen ocasiones en que no se cuenta con la capacidad operativa para cumplir con las atenciones, realizándose gastos adicionales por conceptos de transporte o asignación de viáticos para el personal. En algunas oportunidades, se contrató a personal técnico o administrativo adicional para cumplir con la entrega de los productos (procesamiento de muestras o generación de productos o resultados médicos).

Figura 4.

Análisis cualitativo de la subcategoría Entrega de producto (Resultados).



4.3. Diagnóstico mixto

La gestión de procesos que se observó en el área comercial del centro médico ubicado en el distrito de Comas, reflejó una serie de falencias de impacto medio para sus procesos que complican en el adecuado desarrollo de sus actividades. En la triangulación cuantitativa y cualitativa de los datos obtenidos, es relevante determinar que ante la ausencia de procedimientos claros y correctos no se logran obtener los resultados esperados o existirán dificultades para el cumplimiento de metas establecidas. En el análisis realizado a los documentos que se utilizan con frecuencia para todos los procesos, se establece que son de fácil entendimiento, pero algunos no cuentan con información relevante para el cliente como poseer una certificación brindada por una organización de salud supervisora estatal o privada, así mismo, mejorar el nivel de redacción, haciéndolo más amigable y confiable.

Es claro y real que los responsables del área comercial tienen el conocimiento y la experiencia de la administración de los procesos que se llevan a cabo, pero a través de sus opiniones se pudo conocer a profundidad que algunas actividades pueden mejorarse y están dispuestos a realizar lo necesario para no tener complicaciones en su desarrollo. Se manifestó que se busca tener una adecuada comunicación entre todos los actores que intervienen en el proceso de las atenciones, así como utilizar herramientas adecuadas para la gestión administrativa y comercial.

Según Chiavenato (2009), toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. La organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes. La comunicación es indispensable para conseguirlo.

Para el proceso de venta, es determinante la utilización de medios digitales para establecer el primer contacto con los clientes y se cuenta con un mecanismo no tan adecuado para confirmar el cierre de la venta, el cual se determina con la entrega de un formato y en algunas ocasiones requerir un pago adelantado. En relación a la gestión de la venta, existen

criterios con los cuales realizan la programación de las atenciones, debe profundizarse y mejorar estos criterios para realizar una adecuada planeación; por otra parte, si se cuenta con un panorama preciso del tiempo de atenciones que se llevan a cabo. Con respecto a la entrega del producto (resultados), no se conoce el nivel de satisfacción del cliente, solamente se considera de manera empírica la realización adecuada del servicio, del mismo modo, se tiene conocimiento que para el cumplimiento de metas o entrega del producto existen ocasiones que se tienen que destinar recursos monetarios y/o humanos adicionales.

Según Bueno, Ramos y Berrelleza (2018), el proceso administrativo se reconoce como una de las grandes contribuciones de los teóricos de la administración, debido a que mediante su estructuración se facilita el análisis y solución de diversos problemas que enfrenta la empresa, que se encuentra en una constante lucha por atraer el mayor número de clientes, en virtud de que mediante el consumo responsable de los productos o servicios que se ofrece se convierten en la principal razón de ser. Es por ello, que se debe planear las estrategias comerciales, definir una adecuada estructura administrativa y operacional.

Se estableció como categorías emergentes la atención reiterativa y el servicio in house. Sobre la atención reiterativa está basada de acuerdo a que existe un reiterado requerimiento para atenciones por parte de los clientes, relacionado a las renovaciones que se deben realizar de los diversos productos que se manejan. De acuerdo a lo mencionado sobre el servicio in house, considerándose que se trata del desarrollo de los servicios en las instalaciones del cliente, esta acción tomó más relevancia por los tiempos de pandemia que se vive en estos momentos.

De acuerdo a lo analizado, ¿Cómo se podría mejorar la gestión de procesos que se realizan en el área comercial? La respuesta se manifestó a través de la entrega de una propuesta de mejora para el área, el cual constituye en el desarrollo de procedimientos adecuados y documentados para su implementación y utilización, brindando un panorama más claro y preciso para el desarrollo de las actividades cotidianas.

4.4. Identificación de los factores de mayor relevancia

Como consecuencia de la aplicación del instrumento registro documental realizado a los documentos que se utilizaron en los procesos del área comercial, se logró detectar

errores de fondo y forma para cada uno de ellos, correspondiente a que existe ausencia de datos que permita brindar una adecuada información, poseen un nivel medio bajo en la redacción, no existe un lineamiento establecido para la emisión y aplicación en cada etapa del proceso. Por otra parte, es importante mencionar que las acciones que se realizaron sin un adecuado procedimiento influye en la percepción de los clientes, para lo cual existe la carencia de un mecanismo que permita conocer el nivel de satisfacción por los servicios realizados o conocer los inconvenientes que se puedan presentar en cualquier etapa del proceso de atención.

Debido a lo antes indicado, es que se consideró que, al no poseer una adecuada gestión administrativa y operacional en los procesos del área, influye en el incumplimiento de las metas y objetivos trazados por el centro médico.

4.5.Propuesta

4.5.1. Priorización de los problemas

Bajo el análisis realizado a las actividades operacionales en el área comercial del centro médico, así como lo determinado en las entrevistas a los responsables: Gerente General, Coordinadora administrativa y Supervisor, se logró identificar cuatro problemas resaltantes que no permiten desempeñar los procesos en un nivel óptimo o recomendable, acorde a la necesidad de la demanda que posee la empresa.

Se determinó priorizar los problemas con el objetivo de elaborar propuestas de mejora para un adecuado desempeño de las acciones, i) El área comercial no utiliza un contrato como mecanismo para cerrar de venta con los clientes, actualmente solo utilizan una proforma y se considera la buena fe que se tiene entre las partes para tener el compromiso de la realización de los servicios, ii) La gestión de los procesos no se encuentra definido en su totalidad, ni están documentados, debido a ello las actividades se realizan de manera empírica, es decir, de acuerdo a la experiencia obtenida en los años de servicio que cuenta el centro médico, iii) La empresa no cuenta con un mecanismo que permita conocer el nivel de satisfacción de los clientes por los servicios médicos realizados, solo consideran los requerimientos reiterados por los clientes como un indicador de buen servicio realizado, pero esto se presenta con poca frecuencia, y iv) La empresa carece de un servicio diferenciado

que le permita sobresalir en el mercado, es decir, se brindan servicios similares a los que ofrecen las empresas que se encuentran en el mismo rubro.

4.5.2. Consolidación del problema

Como se pudo determinar, la gestión administrativa y operacional de los procesos que se realizan en el área comercial del centro médico se ha venido desarrollando de una manera empírica de acuerdo a la experiencia conseguida en el transcurso de los años de labores y atenciones realizadas. La carencia de un procedimiento establecido y documentado no permite tener un mismo lenguaje de acción para todos los involucrados, lo que contribuye a que los diversos actores realicen labores de acuerdo a su experiencia, así como su propia percepción del momento. La ausencia de planeación, coordinación y relaciones laborales acordes, con el tiempo contribuyen a que no se efectúen las acciones y actividades de manera adecuada, lo cual debería permitir el logro de los objetivos empresariales, en este caso apoyados en el cumplimiento con las metas trazadas para el área comercial.

4.5.3. Categoría solución (conceptualización)

En esta sección, se conoce la categoría solución a la problemática identificada en el área comercial del centro médico, mediante el cual se propone aplicar el Modelo MPTI - Mejora de Procesos con Tecnología e Innovación.

El modelo MPTI fue desarrollado para otorgar una mejor y adecuada gestión de los procesos que se ejecutan en el área comercial, basado en realizar una estrategia de fortalecimiento de la confianza y compromiso en la relación cliente – empresa, mediante el establecimiento de un contrato entre las partes para la prestación de los servicios médicos. Con el objetivo de contar un mismo lenguaje para el desarrollo de actividades comprendidas en el modelo de negocio, se establece la aplicación del manual de procesos que están diseñados para fácil entendimiento del personal involucrado, estos procesos se encuentran correctamente validados y documentados para una aplicación permanente de la gestión. Conocer el nivel de satisfacción de los clientes es de suma importancia en la empresa, es por ello que este modelo considera la utilización de una encuesta en línea a través de una aplicación gratuita, dicha encuesta está dirigida a los clientes, consta de dos preguntas para un mayor entendimiento y realización, cuyos resultados servirán para identificar el proceso que presenta inconvenientes, así como el grado de recomendación por el servicio realizado,

con estos indicadores se podrán tomar mejores decisiones en el establecimiento de estrategias comerciales. Finalmente, se establece el servicio del Centromedic Móvil para la realización de las campañas médicas en los servicios de modalidad In House (se realizan en los ambientes de las empresas clientes), brindando atención en medicina general y toma de muestras para análisis en laboratorio, lo que permite generar un factor diferenciador en el mercado.

4.5.4. Objetivo general y específicos de la propuesta

A través de la implementación del Modelo MPTI se tiene como objetivo general el Implementar los procesos para una gestión administrativa y operacional efectiva para los servicios que brinda el centro médico.

De la misma forma, se establecieron los siguientes objetivos específicos: i) diseñar un contrato base como mecanismo para el cierre de venta con el cliente, ii) diseñar los procesos para cada servicio de atención médica, iii) determinar el proceso para el conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes, y iv) implementar la unidad móvil para servicios de atenciones in house.

4.5.5. Impacto de la propuesta

Establecer el Modelo MPTI permite mejorar la gestión administrativa y operativa del área comercial, basado en la aplicación de nuevas herramientas que considera a la tecnología e innovación como factor fundamental para el desarrollo de los procesos que corresponden a las actividades del área. Se tiene como primer objetivo el fortalecer el nivel de confianza y compromiso en la relación cliente - empresa reflejado en un contrato entendible, amigable y sencillo en sus términos y condiciones. Del mismo modo, se busca un adecuado análisis y diseño entendible de los diagramas de procesos para cada servicio, ayudando a establecer un mismo lenguaje en la realización de las actividades de los servicios médicos. Por otro lado, como parte del modelo se puede conocer el nivel de satisfacción de los clientes mediante la utilización de una encuesta en línea, que cuenta con la característica de ser gratuita y de fácil visualización de los resultados que sirve para la toma de decisiones, reducir errores en los procesos y establecer mejores estrategias comerciales. Adicionalmente, la propuesta está constituida con la implementación e inicio de operaciones de la unidad móvil para servicios in house denominado Centromedic Móvil, que aporta un factor diferenciador para brindar un servicio eficiente para las atenciones.

4.5.6. Direccionalidad de la propuesta

Cuadro 1.

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 1. Diseñar un contrato base como mecanismo para el cierre de venta con el cliente.	Alternativa 1. Establecer un modelo de contrato para el cierre de la venta. El contrato deberá considerar los siguientes aspectos: 1. Datos de la empresa y el cliente. 2. Términos y condiciones del servicio. 3. Fecha y lugar de prestación del servicio. 4. Precios unitarios y totales del servicio.	A1 Redactar el modelo de contrato.	5/01/2022	5	10/01/2022	a. Responsable del área comercial b. Consultoría legal	500	KPI 1. (Número de contratos erróneos/Total de contratos) x 100	Evidencia 1. Modelo de contrato de servicios para cierre de ventas.
		A2 Solicitar opinión legal para la emisión del formato de contrato.	10/01/2022	5	15/01/2022	a. Consultoría legal	500		
		A3 Aprobar el formato de contrato por parte de la Gerencia General y responsables del proceso.	15/01/2022	5	20/01/2022	a. Gerencia General b. Responsable del área comercial	0		
		A4 Capacitar a los asesores comerciales sobre la aplicación del formato de contrato.	20/01/2022	3	23/01/2022	a. Responsable del área comercial	0	KPI 2. (Número de asesores comerciales que cometen errores/Total de asesores comerciales) x 100	
		A5 Implementar la utilización del formato de contrato como mecanismo de cierre de venta para los servicios contratados.	23/01/2022	3	26/01/2022	a. Responsable del área comercial	0		
		A6 Evaluar la utilización del formato de contrato como mecanismo de cierre de venta para los servicios contratados.	26/01/2022	0	26/01/2022	a. Responsable del área comercial	0		

Cuadro 2.

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 2. Diseñar los procesos para cada servicio de atención médica.	Alternativa 2. Determinar un proceso eficiente para cada tipo de servicio que brinda el centro médico. El proceso tiene que estar comprendido desde la recepción del requerimiento del cliente hasta la entrega del producto (resultados).	A7 Analizar el proceso para cada servicio que brinda el centro médico y su redacción correspondiente.	26/01/2022	5	31/01/2022	a. Responsable del área comercial b. Consultoría	500	KPI 3. (Cantidad de servicios sin reproceso/Total de pedidos concretados) x 100	Evidencia 2. Manual de procesos para cada servicio.
		A8 Diseñar el proceso de acuerdo al análisis y redacción realizado para cada servicio.	31/01/2022	7	7/02/2022	a. Responsable del área comercial b. Consultoría	500		
		A9 Aprobar los procesos y emisión del documento respectivo.	7/02/2022	5	12/02/2022	a. Gerencia General b. Responsable del área comercial	0		
		A10 Instruir al personal involucrado sobre el flujo y cumplimiento de los procesos correspondiente a cada servicio, a través de videos explicativos.	12/02/2022	3	15/02/2022	a. Responsable del área comercial b. Consultoría	0	(Cantidad de reproducciones/Total de trabajadores involucrados) x 100	
		A11 Evaluar los resultados de la aplicación de los diagramas de procesos.	15/02/2022	5	20/02/2022	a. Responsable del área comercial b. Consultoría	0		
		A12 Reestructurar el proceso que presente inconvenientes en su aplicación, en caso lo amerite.	20/02/2022	3	23/02/2022	a. Responsable del área comercial b. Consultoría	0		

Cuadro 3.

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 3. Determinar el proceso para el conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes.	Alternativa 3. Implementar un proceso para el conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes. Este proceso debe permitir conocer la opinión del cliente en relación a: 1.La atención brindada por el servicio contratado. 2.Cumplimiento de plazos en la atención. 3.Cumplimiento de plazos en la entrega de los productos (resultados)	A13 Analizar la situación actual al termino del servicio realizado y su redacción correspondiente.	23/02/2022	5	28/02/2022	a. Responsable del área comercial b. c.	250	KPI 5. (Cantidad de clientes satisfechos/ Total de pedidos concretados) x 100	Evidencia 3. Aplicación en línea para conocer la satisfacción del cliente.
		A14 Determinar el medio interactivo y/o digital a utilizar para conocer la opinión del cliente respecto a la atención realizada.	28/02/2022	5	5/03/2022	a. Responsable del área comercial b. Soporte TI c.	250		
		A15 Desarrollar el mecanismo y/o aplicativo para conocimiento de satisfacción del cliente.	5/03/2022	5	10/03/2022	a. Responsable del área comercial b. Soporte TI	500		
		A16 Aprobar el mecanismo a utilizar y conocimiento de resultados.	10/03/2022	5	15/03/2022	a. Gerencia General b. Responsable del área comercial	0	(Cantidad de reproducciones/Total de trabajadores involucrados) x 100	
		A17 Capacitar a los responsables sobre la utilización y beneficio del mecanismo implementado.	15/03/2022	3	18/03/2022	a. Responsable del área comercial b. Soporte TI	0		

Cuadro 4.

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 4. Implementar la unidad móvil para servicios de atenciones In House.	Alternativa 4. Desarrollar el servicio móvil de atenciones y evaluaciones médicas para la realización de campañas de salud.	A19 Determinar los principales servicios médicos que se efectuarán a través de esta modalidad.	18/03/2022	7	25/03/2022	a. Gerencia General b. Responsable del área comercial c. Consultoría	500	KPI 7. (Cantidad de servicios realizados después de implementación /cantidad de servicios realizados antes de implementación) x 100	Evidencia 3. Presentación de prototipo virtual
		A20 Determinar los recursos necesarios para la implementación (Vehículo, equipos, materiales, procesos, personal)	25/03/2022	7	1/04/2022	a. Gerencia General b. Responsable del área comercial c. Consultoría	500		
		A21 Proyección de costos y financiamiento.	1/04/2022	7	8/04/2022	a. Gerencia General b. Responsable del área comercial c. Consultoría	500		
		A22 Desarrollo y aprobación de prototipo virtual	8/04/2022	30	8/05/2022	a. Gerencia General b. Responsable del área comercial c. Consultoría	500	KPI 8. (total de gastos para operatividad diaria/total gastos por transporte contratado) x 100	
		A23 Presentación de la unidad móvil de servicios médicos llamado Centromedic Móvil.	8/05/2022	30	7/06/2022	a. Gerencia General b. Responsable del área comercial c. Consultoría	500		

4.5.7. Entregable 1

Contrato de realización de servicios

En primer término, la propuesta constituye la elaboración de un modelo de contrato para la realización de servicios, siendo un acuerdo entre las partes (cliente – empresa) mediante el cual se manifiestan los términos y condiciones del servicio de atención médica a brindar, bajo un diseño amigable y de fácil entendimiento. Consta de doce puntos de acuerdo a las condiciones del servicio, puede observarse a través del siguiente enlace: <https://www.flipsnack.com/mvirhuez/contrato-de-realizaci-n-de-servicios.html>

4.5.8. Entregable 2

Diseño de procesos para cada servicio

Como parte de la propuesta, se diseñaron y elaboraron los manuales de procedimientos adecuado para cada servicio que ofrece el área comercial del centro médico. Basado en el análisis realizado para cada servicio, se procedió a la creación de los diseños utilizando la herramienta bizaggi, que es una aplicación utilizada para el diseño y creación de mapas de procesos y flujogramas. En relación a lo antes mencionado, se construyeron los procesos para tres de los principales servicios que se desarrollan en el centro médico, en niveles de empresarial interno y externo: Servicio de pruebas Covid 19, Servicio de Carnet de Sanidad y Servicios de Examen Médico Ocupacional – EMO.

4.5.9. Entregable 3

Aplicación en línea para conocer el nivel de satisfacción del cliente

Se consideró que el tiempo es muy valioso para los clientes, debido a las labores empresariales que desempeñan. Es por ello, que aplicar una encuesta fácil de responder y que tome un breve tiempo para resolverla, permitirá cumplir con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción por el servicio realizado, el cual servirá para la toma de decisiones y plantear mejoras en el establecimiento de estrategias acorde a la necesidad del cliente.

La encuesta está constituida por dos (2) preguntas, dirigidas a conocer el grado de recomendación y la presentación de inconvenientes en alguna de las etapas del servicio. Se aplicará una vez finalizado el servicio, mediante un enlace web que se enviará principalmente por WhatsApp, así como a través de un correo electrónico.

Con la aplicación en línea gratuita de Survey Monkey permite realizar estas opciones bajo las consideraciones anteriormente indicadas, asimismo, permite descargar la información recopilada a través de información estadística por cada pregunta determinada.

4.5.10. Entregable 4

Unidad móvil para atenciones de los servicios In House

Como entregable final de la propuesta, está comprendida por la puesta en marcha de la unidad móvil para atenciones de los servicios In House, es decir la realización de los servicios en los ambientes de la empresa cliente. Con esta acción, permitirá acercar los servicios del centro médico (campañas médicas, servicios de pruebas Covid 19, servicios para toma de muestras para carnet de sanidad y exámenes médicos ocupacionales) hasta la ubicación del cliente.

Se considera la adquisición de un vehículo que cuente con las características similares a una ambulancia (tamaño y espacio) en el que se pueda realizar la instalación de todo el equipo y material necesario para la puesta en marcha. A continuación, se precisa la información a considerar:

Tabla 5.

Información y presupuesto del vehículo

Marca	Fiat
Modelo	Ducato
Año	2020
Valor total	\$ 32,000
Cuota inicial	\$ 10,000
Financiamiento	\$ 599.00 mensuales
Tiempo de financiamiento	4 años
Inversión para modificaciones	\$ 4,000
Otros gastos (SOAT y seguro)	\$ 600.00 anual

4.6. Discusión

En la presente investigación, los resultados obtenidos a través de los instrumentos cuantitativos y cualitativos utilizados, determinaron que en relación a la gestión de procesos en el área comercial del centro médico, ejecutan sus actividades de acuerdo a la experiencia conseguida a través de los años, de acuerdo al conocimiento de los responsables y colaboradores que desempeñaron funciones en su momento y los que vienen realizando las labores asignadas relacionado a la necesidad de lucro que tiene la empresa. Bajo el criterio de la observación y análisis de los documentos que se vienen utilizando en la gestión administrativa y operativa del área, se estableció que existe una carencia de información que es de suma importancia para la percepción de los clientes, como es el que se informe que cuentan con una certificación de la entidad sanitaria correspondiente, además de ser de característica simple y contar con un nivel medio bajo en la redacción. Así mismo, existe la carencia de mecanismos que permitan ofrecer seguridad y confianza para el desarrollo de la atención, debido a que utilizan el formato de cotización como mecanismo de cierre para la venta; y en cuanto a conocer el nivel de satisfacción del cliente por los servicios prestados no existe información alguna, debido a que solo consideran la existencia de requerimientos de atención repetitivos, pero esto se presenta en pocas ocasiones.

La ausencia de una organización de los procesos, de responsabilidades funcionales y estos factores influyeron en el desempeño del personal, fue lo diagnosticado en una investigación realizada en Ecuador, Fernández (2019) indicó que estos resultados fueron originados a causa de las falencias para la identificación y cumplimiento de las actividades debido a la ausencia de una adecuada gestión de los procesos y la ausencia de un manual de funciones que determine las actividades que cada integrante debía realizar; la situación mencionada se asemeja a la problemática estudiada en la presente investigación, comprobando que la aplicación de la gestión por procesos debe ser integral para todas las actividades y actores de un área, empresa u organización, que tenga por objetivo cumplir con sus metas en el corto y largo plazo.

De acuerdo con Navarro (2012) menciona que el proceso de una venta está conformado por la secuencia de pasos importantes, que inician desde la preparación de esta hasta el cierre de la misma; los responsables de área comercial tienen conocimiento de eso,

pero dicha secuencia o pasos no están totalmente establecidos ni documentados. Para la gestión de venta, Vélez (2020) indica que este asunto se encarga de coordinar los procesos y actividades que tienen por objetivo la transmisión de bienes y/o servicios que produce la empresa, es decir, considerar el proceso para saber gestionarlo; situación distinta que se presenta en el área comercial, a causa que se realizan las actividades de acuerdo a la experiencia aprendida o conveniencia de la situación. Según Checa (2018) la entrega de los productos debe considerarse que la clientela o consumidores buscan conseguir productos o servicios que cumplan con las expectativas de acuerdo a los términos contratados; en base a esta idea, en el área comercial existen carencias de adecuada gestión debido a que la entrega de los productos (resultados) como, por ejemplo, incumplimiento de plazos en las entregas o asignar recursos adicionales para cumplirlo.

Con relación a la investigación realizada en Ecuador, por Alcívar (2021), estudio sobre la aplicación de la gestión por procesos para mejorar la productividad y su importancia en una empresa agroindustrial, los resultados evidenciaron que existía ausencia de una gestión por procesos óptima para el correcto desarrollo de la gestión estratégica, administrativa y operativa, situación similar a la presente investigación. Así mismo, concluye que se identificaron los procesos y el impacto que tenía en la productividad, recomendando implementar la propuesta de mejora de procesos para la obtención de una adecuada y correcta gestión de las actividades, realizando las inspecciones progresivas necesarias para generar una cultura de cumplimiento. En relación a lo mencionado, existe coincidencia entre la propuesta identificada y la propuesta manifestada en la presente investigación.

La investigación se realizó en Colombia, Rodríguez (2017) mediante su estudio para proponer la implementación de la gestión por procesos como lineamiento de las actividades desarrolladas por los colaboradores en una empresa; se obtuvo como resultado que no se contaba con procesos organizacionales definidos ni documentados, ausencia de seguimiento para el cumplimiento de las actividades y poco compromiso del personal. De lo antedicho se desprende que existe relación en la problemática manifestada en el presente estudio, concluyéndose en la identificación de falencias en el desarrollo habitual de las actividades con consecuencias de manejo inadecuado de la documentación, para lo cual se recomienda

una propuesta para implementar un modelo de gestión adecuado en la realización de sus actividades.

En el estudio realizado por Figueroa y Arauz (2016) en Nicaragua, indica la propuesta de implementar un sistema de planificación en base a la gestión por procesos, para reorientar el modelo hacia la mejora de procesos de manera continua que forme parte de una línea estratégica, debido a que el estudio determinó la existencia de una incorrecta planificación, ausencia de programas de capacitación y bajo nivel de evaluación de las metodologías existentes. Es por ello que, existe similitud en las situaciones o problemáticas mencionadas con la realidad del área comercial del centro médico, empresa objeto de estudio en la presente investigación y la implementación de una propuesta de mejora en los procesos confirma que es una metodología adecuada para contrarrestar la problemática.

Por otra parte, el primer antecedente nacional efectuada por Quiroz (2020) tuvo por objetivo conocer el nivel de influencia en la utilización de la gestión por procesos en las actividades desarrolladas en la oficina de atención al usuario de una entidad pública, indicó que las actividades necesitaban reducir los tiempos de atención en base a la aplicación de una adecuada gestión de sus procesos, denominado en una propuesta para la aplicación de un modelo de gestión de procesos para la optimización de las actividades, así como un rediseño, mejora y seguimiento mediante la implementación de la mejora continua.

Entre la gestión de procesos y la calidad del servicio existe un nivel de correlación alta, es decir aumentan y disminuyen en el mismo sentido, a esta conclusión se llegó en el estudio realizado por Bedón y Paredes (2019) en entidades públicas en el ámbito de la política, para lo cual recomendaron mejorar los procesos, priorizando el tema de la gestión, capacitación y rotación de personal. Similar situación se presentó en la investigación realizada por Allcca (2019) sobre la gestión de procesos para una mejora administrativa en una universidad nacional, mediante la cual tuvo el objetivo de mejorar los servicios de gestión a través de modelos enfocados en procesos, concluyendo que un nivel de 55% de eficiencia en la gestión administrativa fue considerado bajo y que los documentos de gestión se encontraron desactualizados, es por ello, que recomendó la implementación de la gestión por procesos a través de la actualización del manual de funciones así como evaluaciones

periódicas con el propósito de verificar y obtener mejores niveles de eficiencia administrativa y operativa enfocados a elevar la calidad del servicio,

Proponer estrategias para fortalecer las relaciones entre el área de ventas y producción con el objetivo de establecer lineamientos acordes para la optimización de los procesos bajo un eficiente proceso administrativo, construcción de un manual de procedimientos y establecimiento de funciones de acuerdo a las responsabilidades, fue lo indicado por Fernández (2017) en su estudio realizado en una entidad privada en donde no se establecieron programas adecuados que accedan a mejorar la planificación y fortalecer la relación entre las áreas involucradas. Por otro lado, Gonza y Quiroz (2016) en su investigación realizada sobre una propuesta de guía para la gestión por procesos en una microempresa concluyen que el entorno ofrece las condiciones para ampliar las oportunidades y fortalecer el logro de objetivos propuestos, bajo esta perspectiva se recomienda la implementación de un sistema de gestión por procesos que sirva como base e instrumento para la gestión del cambio, a través de programas de motivación e incentivo a los colaboradores para garantizar la eficiencia y mejoramiento continuo y disminuir la resistencia al cambio.

Por cuanto a lo analizado y determinado en todo el contenido de la discusión, queda establecido que el desarrollo adecuado de una gestión por procesos permite obtener los resultados esperados, así como el cumplimiento de metas y objetivos de la organización, es por ellos que, el objetivo de la presente investigación es proponer la implementación de un modelo que considere la mejora de los procesos mediante la utilización de la tecnología e innovación, que puedan establecerse y ejecutarse en cada una de las acciones o actividades que se realizan en el área comercial, bajo el enfoque que estos procesos deben evaluarse y ser sometidos a modificaciones necesarias para un óptimo desempeño.

Finalmente, la aplicación del Modelo MPTI propone establecer una adecuada organización de los procesos mediante la utilización de tecnología e innovación, con la implementación de mecanismos que permitan generar un mayor grado de seguridad y confianza con el cliente, brindando una atención óptima en la ejecución de los servicios, conocer el nivel de satisfacción por las acciones realizadas y ofreciendo una nueva alternativa de atención a través de una atención diferenciada.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Primera** : Se proyectó la propuesta para implementar un modelo de mejora de procesos que considera la utilización de tecnología e innovación para que optimice el flujo de actividades que se realizan en el área comercial, mediante la aplicación de mecanismos que permitan demostrar seguridad y confianza para el cumplimiento de los servicios, conocer el nivel de satisfacción de los clientes, contar con procesos debidamente establecidos y ofrecer un servicio diferenciado en las atenciones médicas.
- Segunda** : Se determinó que existen falencias e inconvenientes para el desarrollo de las actividades que se realizan, en base a los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos y entrevistas, que reflejaron la carencia de un elemento que sea considerado para el cierre de la venta, la ausencia de un mecanismo que permita conocer la satisfacción del cliente y que se realice un trabajo adecuado, la realización de las actividades está basado en el conocimiento y experiencia obtenida por los responsables de área y no a través de un proceso totalmente establecido y documentado, el traslado del personal se realiza mediante un servicio contratado, que en ocasiones no tiene responsabilidad o cumplimiento en los tiempos de atención.
- Tercera** : Se alcanzó a identificar los factores de mayor incidencia en la gestión de procesos, detectándose que los documentos emitidos poseen errores de fondo y forma, las acciones realizadas sin un debido procedimiento influyen en la percepción de los clientes, causado por un ineficiente servicio realizado; por ello, no poseer una adecuada gestión administrativa y operacional en los procesos del área, influye en el incumplimiento de las metas y objetivos trazados por el centro médico.

5.2. Recomendaciones

- Primera** : Se sugiere implementar la propuesta Modelo MPTI para mejorar los procesos correspondientes a la gestión administrativa y operacional que se ejecutan en el área comercial para obtener servicios eficientes, determinar que las medidas a implementarse sean de conocimiento de todo el personal involucrado a través de programas de capacitación y la entrega de los manuales de procedimientos; asimismo, que los responsables del área realicen el seguimiento, control y evaluación de las acciones realizadas con el objetivo de proponer mejoras y corrección de errores.
- Segunda** : Se recomienda realizar la evaluación a los procesos mencionados, en donde se observaron falencias e inconvenientes mientras se desarrollaban las actividades y labores en el proceso de atención. Del mismo modo, convocar a reuniones periódicas con la participación de todos los involucrados, en donde se solicite la opinión e ideas para implementar las acciones indicadas en la propuesta.
- Tercera** : Por último, se recomienda programar y ejecutar evaluaciones periódicas a los resultados obtenidos por la puesta en marcha de la propuesta, a través de la verificación de actividades, revisión de los documentos emitidos, niveles de satisfacción de los clientes, cantidad de atenciones realizadas con la unidad móvil, para mejorar sus controles y brindar servicios de manera eficiente.

REFERENCIAS

- Acosta, M., Salas, L., Jiménez, M. y Guerra, A. (2018). *La administración de ventas. Conceptos clave en el siglo XXI*. Editorial Área de innovación y desarrollo
- Alcívar, M. (2021). *La gestión por procesos para el mejoramiento de la productividad*. (Tesis de maestría). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Allcca, J. (2019). *Gestión por procesos para la mejora administrativa de la oficina de estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Agraria La Molina, Perú.
- Álvarez, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Panorama editorial S.A.
- Alonso, E. y Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las organizaciones*. Umbral editorial S.A.
- Anderson, N.; Potocnik, K.; Zhou, J. (2014). *Innovación y creatividad en las organizaciones: una revisión del estado de la ciencia, prospectiva, comentario y marco de orientación*. *Journal of Management*. 40(5): 1297-1333. <http://hdl.handle.net/10454/16825>
- Ariza, F. y Ariza, J. (2016). *Información y atención al cliente*. McGraw Hill Education.
- Bedon, M. y Paredes, L. (2019). *La gestión por procesos y la calidad de servicio en las instituciones públicas Sunat y Osinergmin en el marco de la política, periodo 2014 – 2015*. (Tesis de maestría). Centro de Altos Estudios Nacionales, Perú.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación; administración, economía, humanidades y ciencias sociales (3ªed.)*. Pearson.
- Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo: Introducción a la Administración*. Editorial digital UNID
- Bravo, J. (2009). *Gestión de procesos, con responsabilidad social*. Editorial Evolución S.A.
- Bravo, J. (1994). *La venta integral: La fórmula de todos los vendedores*. Ediciones Díaz de Santos.
- Buzón de Pacioli. (2013). *Importancia de la calidad en el servicio al cliente* [En línea]. Revista del departamento de contaduría y finanzas publicada por el Instituto tecnológico de Sonora. Recuperado de:

- <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf> [20 de noviembre de 2021].
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M. y Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. UIDE.
- Checa, E. (2018). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas (2ªed.)*. IC Editorial.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Código civil (1984). *Decreto legislativo 295*. Perú: Sistema Peruano de Información Jurídica.
- Díaz, P., Salazar, D. y Vernaza, D. (2019), *Factores de éxito en la gestión de ventas aplicados a establecimientos gastronómicos*. Universidad UTE.
- Escorza, P. y Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Ediciones UPC.
- Escudero, J. (2012). *Comunicación y atención al cliente*. Editorial Paraninfo.
- Feenberg, A. (2005). *Teoría crítica de la tecnología* [En línea]. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad. Recuperado de: https://www.sfu.ca/~andrewf/books/Span_Theoria_Critica_de_la_Tecnologia.pdf [20 de noviembre de 2021].
- Fernández, C. (2019). *Diseño de estructura organizacional basada en una gestión por procesos para la mejora de la productividad en la empresa Simplus Latam*. (Tesis de título profesional). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Fernández, K. (2017). *Gestión de Procesos en el área de ventas y producción de la empresa Tableros Incemar, Lima 2017*. (Tesis de título profesional). Universidad Privada Norbert Wiener, Perú.
- Figuroa, I. y Arauz, X. (2016). *Propuesta de diseño del sistema de planificación de la Asamblea Nacional basado en la gestión por procesos correspondiente al período 2017-2018*. (Tesis de maestría). Universidad Politécnica de Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- García, L. (2007). *+Ventas (2ª ed.)*. Esic editorial.
- García, L. (2009). *+Ventas (3ªed.)*. Esic editorial.
- Gonza, A. y Quiroz, S. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el minimarket Sandrita en la ciudad de Eten*. (Tesis de título profesional). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
- Griful, E. y Canela, M. (2002). *Gestión de la calidad*. Ediciones UPC.

- Godínez, M. (2013). *Eficiencia y eficacia en las organizaciones de la sociedad civil* [En línea]. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/265939912_EFICIENCIA_Y_EFICACIA_EN_LAS_ORGANIZACIONES_DE_LA_SOCIEDAD_CIVIL_Area_de_investigacion_Entorno_de_las_Organizaciones [20 de noviembre de 2021].
- Hernández, C. (1996). *Análisis administrativo, técnicas y métodos*. Editorial EUNED.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. Mc Graw-Hill.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Fondo editorial ITM.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Instituto universitario de tecnología Caripito.
- INEI (2018). *Perú: Estructura empresarial 2018* [En línea]. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf [28 de agosto de 2021].
- Instituto del Fracaso (2015). *Análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia* [En línea]. Failure Institute. Recuperado de: <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobia.pdf> [28 de agosto de 2021].
- Irrarázaval, I. y Valenzuela, B. (2018). *Desarrollo Emprendedor Latinoamericano y sus Determinantes: Evidencias y Desafíos* [En línea]. Revista Pilquen. Recuperado de: <http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/Sociales/article/view/2088/pdf> [28 de agosto de 2021].
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing (11ª ed.)*. Pearson education.
- Krajewski, L. y Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones. Estrategia y análisis (5ª ed.)*. Pearson education.
- Lèpiz, C. (2003). *La administración y planificación como procesos*. Editorial Universidad Estatal a distancia - EUNED.
- Lira, M. (2009). *Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio a clientes*. Editorial LM.
- Luna, A. (2020). *Proceso Administrativo (3ª ed.)*. Grupo Editorial Patria.
- Maldonado, J. (2018). *Gestión de Procesos*. EUMED.

- Massimino, S. (2000). *El cierre en la venta*. Ediciones Deusto S.A.
- Miranda, A. (2017). *Técnica y ser en Heidegger*. Ediciones Universidad de Salamanca.
- Muñoz, F. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. Caso: Empresa CDM S.A.* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
- Muñoz, H. (2016). *La investigación cualitativa práctica desde atlas ti*. Universidad Santo Tomas.
- Muñoz, J. (2003). *Análisis cualitativo de datos textuales con atlas ti*. [En línea]. Universidad de Barcelona. Recuperado de: <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0101.pdf> [02 de setiembre de 2021].
- Nava, V. y Jiménez, A. (2005). *ISO 9000:2000, Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*. Editorial Limusa.
- Navarro, M. (2012). *Técnicas de ventas*. Editorial Red tercer milenio.
- Ogalla, F. (2005). *Sistema de Gestión, una guía práctica*. Ediciones Díaz de Santos.
- OPS-AECID (2009). *Manual operativo de las unidades móviles de salud*. [En línea]. Organización Panamericana de la Salud. Recuperado de: <https://www.paho.org/col/dmdocuments/ManualOperativoUnidades%20moviles.pdf> [20 de noviembre de 2021].
- Osorio, J., Escobar, C. y Botero, C. (2010). *Implementación de un modelo administrativo para las empresas*. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Oteo, L. (2006). *Gestión clínica: Gobierno Clínico*. Ediciones Díaz de Santos.
- Peña, T. y Pirela, J. (2007). *La complejidad del análisis documental: Información, cultura y sociedad: revista del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas*. Universidad de Buenos Aires.
- Pérez, J. (2007). *Gestión por procesos (2ªed.)*. Esic Editorial.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos (4ªed.)*. Esic Editorial.
- Quiroz, E. (2020). *Propuesta de aplicación de un modelo de gestión por procesos para la optimización de las actividades de la oficina de atención al usuario en una entidad del estado*. (Tesis de título profesional). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración (3ªed.)*. Ecoe Ediciones.

- Ramos, M. y Solares, P. (2015). *Ciencias de la Tecnología de la Información*. [En línea]. Universidad Iberoamericana. Recuperado de: https://www.ecorfan.org/proceedings/CTL_I/3.pdf [20 de noviembre de 2021].
- Reyes, A. (2005). *Administración por objetivos*. Editorial Limusa.
- Ramírez, J. (2007). *El gerente eficaz: los retos de la gerencia general*. Panorama editorial.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración (3ªed.)*. Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional (15ªed.)*. Pearson.
- Rodríguez, D. (2017). *Propuesta de implementación de la gestión por procesos en las actividades misionales y de apoyo de la Fundación Desayunitos Creando Huella*. (Tesis de título profesional). Universidad Católica, Bogotá, Colombia.
- Rodríguez, D. y Valdeoriola, J. (2014). *Metodología de la investigación*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Rodríguez, J. (2014). *Usos estratégicos de las tics*. Editorial UOC
- Ruiz-Arranz, M. y Deza, M. (2018). *Creciendo con Productividad: Una agenda para la región andina* [Monografía]. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Creciendo-con-Productividad-Una-agenda-para-la-Region-Andina.pdf> [28 de agosto de 2021].
- Sanchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma.
- Serrano, L. y Ortiz, N. (2012). *Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño*. [En línea]. Universidad ICESI. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21226279002.pdf> [20 de noviembre de 2021].
- Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Editorial Esic.
- SESCAM (2009). *Manual de calidad asistencial*. EGRAF.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración (6ªed.)*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Valarezo, M., Honores, J., Gómez, A. y Vines, L. (2018). *Comparación de tendencias tecnológicas en aplicaciones web*. [En línea]. Revista 3CTecnología. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno.2018.v7n3e27.28-49/> [20 de noviembre de 2021].
- Velásquez, L. (2017) *Estadística descriptiva y probabilidad con Excel*. Velp & Co.

Vélez, C. (2020), *Gestión de ventas, marketing directo y utilización de redes sociales en la gestión comercial*. Editorial Elearning S.L.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Modelo MPTI para la gestión de procesos, administrativa y operacional efectiva en los servicios que brinda un centro médico, Lima 2021

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Gestión de procesos	
		Subcategorías	Indicadores
¿Cómo fortalecer la gestión de procesos, administrativa y operacional en el área comercial de un centro médico, Lima 2021?	Proponer la implementación del modelo MPTI para fortalecer la gestión de procesos, administrativa y operacional en el área comercial de un centro médico, Lima 2021.	Gestión de venta	Atención al cliente
			Cierre de ventas
		Proceso de venta	Programación de atenciones
			Tiempo de atención
	Entrega de producto (Resultados)	Eficacia	Eficiencia
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2	
¿Cuál es la realidad de la gestión de procesos, administrativa y operacional en el área comercial de un centro médico, Lima 2021?	Diagnosticar la realidad de la gestión de procesos, administrativa y operacional en el área comercial de un centro médico, Lima 2021.	Modelo MPTI	
		Alternativas 1. Diseñar un contrato base como mecanismo para el cierre de venta con el cliente. 2. Diseñar los procesos para cada servicio de atención médica. 3. Determinar el proceso para el conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes. 4. Implementar la unidad móvil para servicios de atenciones in house.	
¿Cuáles son los factores que inciden en la gestión de procesos, administrativa y operacional en el área comercial de un centro médico, Lima 2021?	Identificar los factores que inciden en la gestión de procesos, administrativa y operacional en el área comercial de un centro médico, Lima 2021.		
Tipo, nivel y método	Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos
Sintagma: Holístico Tipo: Proyectivo Nivel: Comprensivo Método: Inductivo, deductivo, analítico	Muestra/objeto: Documentos utilizados en el área comercial. Unidades informantes: Gerente general, coordinadora administrativa y supervisor del área.	Técnicas: Análisis documental y Entrevista. Instrumentos: Registro documental y guía de entrevista.	Procedimiento: Recolección de información, búsqueda o elaboración de instrumentos, validación y confiabilidad de instrumentos, aplicación de los instrumentos, recojo de información y procesamiento de datos. Análisis de datos: Excel y Atlas TI

Anexo 2: Evidencias de la propuesta Contrato de realización de servicios

CONTRATO DE REALIZACIÓN DE SERVICIOS



Conste por el presente contrato, que suscriben de una parte, el Centro Médico José Pardo, con Registro Único de Contribuyentes (RUC) N.º 20138705944, señalando domicilio en Pasaje Francisco Guerrero N.º 170, distrito de Comas, departamento de Lima, representada por su Gerente General Sra. AZUCENA CHAVEZ PACHERRES, con DNI 06046969 a quien en adelante se denominará EL CENTRO MÉDICO y, de la otra parte _____ identificada(o) con DNI N.º _____, con Registro Único de Contribuyente (RUC) N.º _____ y domicilio en _____, a quien en adelante se le denominará EL CLIENTE, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO:

Es objeto del presente documento es contratar los servicios del CENTRO MÉDICO para que brinde atenciones médicas de acuerdo al requerimiento presentado por EL CLIENTE.

SEGUNDO:

El servicio de atención medica solicitado por EL CLIENTE consistirá en:

- Pruebas Covid 19 () () persona(s)
- Carnet de sanidad () () persona(s)
- Examen médico ocupacional () () persona(s)
- Examen médico para brevets () () persona(s)
- Examen médico para portar armas () () persona(s)

Por acuerdo de ambas partes, estos términos podrán ser modificados si los intereses mutuos así lo requieren.

TERCERO:

El contrato se realiza de conformidad con lo establecido en el artículo 1362º del Código Civil dispone que los contratos deben negociarse, celebrarse y ejecutarse según las reglas de la buena fe y común intención de las partes.

CUARTO: PLAZO DE CONTRATO

Las partes acuerdan que la duración del presente contrato se inicia partir del (día/mes/año) y concluye en la fecha que se realice la entrega de los resultados médicos.

CONTRATO DE REALIZACIÓN DE SERVICIOS



QUINTO: FORMA DE PAGO

Por la realización de las atenciones médicas EL CENTRO MEDICO se obliga a prestar los servicios para la labor determinada a cambio de la retribución económica correspondiente de acuerdo a la tarifa establecida, EL CLIENTE abonará la retribución económica fijada por los servicios prestados por la suma ascendente de S/. _____ (_____ Y 00/100 NUEVOS SOLES), incluidos los impuestos de ley. Para el inicio de las atenciones y conformidad del acuerdo, EL CLIENTE debe depositar un adelanto del 50% del precio total de los servicios, el cual debe realizar vía transferencia o depósito en la cuenta BBVA 0011-2002-1234567890, a nombre del Centro médico José Pardo. El saldo correspondiente al 50% restante será cancelado una vez finalizada la prestación efectiva del servicio.

SEXTO: ENTREGA DE RESULTADOS

Para la entrega de los resultados médicos del paciente o los pacientes, se procederá a la verificación de los abonos realizados (cancelación del precio total). Con la formalidad correspondiente, se realizará la entrega de los resultados en formato PDF a través de medios digitales indicados por EL CLIENTE (Correo electrónico, WhatsApp, etc.) en un plazo no mayor a tres (3) días hábiles.

SÉPTIMO:

EL CENTRO MÉDICO, declara que cuenta con la capacitación y experiencia profesional y técnica requerida para la ejecución de las actividades materia del contrato y carece de incompatibilidad legal, horaria o remunerativa para prestar servicios relacionados en el sector salud.

OCTAVA:

EL CENTRO MÉDICO, asume las obligaciones siguientes:

- Cumplir las actividades contratadas, en el plazo convenido.
- Entregar los resultados médicos de los pacientes, de acuerdo con los servicios realizados, en la fecha establecida.
- Emitir y entregar el comprobante de pago por los servicios realizados.

CONTRATO DE REALIZACIÓN DE SERVICIOS



NOVENA:

En lo expresamente dispuesto en el presente documento, EL CLIENTE deja constancia que conoce las normas que rigen el contrato y reconoce que se efectúa en concordancia con las normas legales vigentes.

DÈCIMO: OBLIGACIONES DE LAS PARTES

Sin perjuicio de las demás cláusulas del presente Contrato, las partes se comprometen a cumplir lo siguiente:

Obligaciones del CLIENTE

- Brindar la colaboración necesaria para la correcta ejecución del servicio por parte del CENTRO MÉDICO.
- Pagar oportunamente el monto de los servicios prestados según lo establecido en el presente contrato.

Obligaciones del CENTRO MÉDICO

- Cumplir cabalmente con cada una de las obligaciones previstas, en el presente contrato.
- Hacer entrega de los resultados médicos en las fechas previstas, como corresponda.

DÈCIMO PRIMERA: CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

La información obtenida por EL CENTRO MÉDICO dentro del cumplimiento de sus obligaciones, así como sus informes y toda clase de documentos que produzca o tenga a su alcance de manera directa o indirecta, relacionados o no con la ejecución de sus actividades, serán confidenciales, no pudiendo ser divulgados por EL CENTRO MÉDICO sin la autorización expresa previa y por escrito del CLIENTE.

CONTRATO DE REALIZACIÓN DE SERVICIOS



DÈCIMO SEGUNDA: DE LA RESOLUCIÓN CONTRACTUAL

Las partes acuerdan que EL CENTRO MÉDICO podrá resolver el presente Contrato, sin expresión de causa y con el solo mérito de una comunicación escrita cursada a EL CLIENTE, con una anticipación no menor de dos días naturales, sin que ello implique el pago de suma adicional alguna a aquella que pueda corresponder a la parte proporcional del monto pactado por el servicio prestado.

Igualmente, EL CLIENTE podrá resolver el presente Contrato, por incumplimiento de alguna de las obligaciones del CENTRO MÉDICO si previamente se ha requerido el cumplimiento de la misma, si surgiere alguna discrepancia respecto al requerimiento efectuado.

En señal de conformidad, suscribimos el presente contrato el _____ de _____ de _____.

EL CLIENTE
DNI N° _____

EL CENTRO MÉDICO
Sra. Azucena Chávez Pacherras
Gerente General



2021

Manual de procedimientos

ATENCION DE PRUEBAS COVID 19
ÁREA COMERCIAL

	SERVICIOS MEDICOS DEL CENTRO MEDICO JOSE PARDO	CÓDIGO: PRO-01
	PRUEBAS COVID 19	VERSION: 1.0
	ATENCIÓN DE PRUEBAS COVID 19	VIGENCIA: 11/21 PAGINA: 1 de 5

OBJETIVO:	Proporcionar criterios uniformizados que permitan al usuario interno y externo identificar el proceso de atención que contribuya al otorgamiento de una atención efectiva y eficiente, que garantice un producto de acuerdo a los estándares de calidad establecidos.
ALCANCE:	Para aplicación en el proceso de atención de los servicios de pruebas Covid 19, con implicancia en las áreas de comercial, laboratorio y transporte.
LIDER DE PROCEDIMIENTO:	Responsable del área comercial

DEFINICIONES

1. **Campaña médica:** Es la realización de las actividades de atenciones médicas en una empresa cliente o en nuestras instalaciones.
2. **Correo informativo:** Correo electrónico que se envía a las empresas a quienes se les realizó la llamada de presentación, o se tuvo alguna interacción previa, estos correos contienen información de los servicios que realizamos.
3. **Depósito de pago:** Es la confirmación del pago que realiza la empresa cliente, se envía de manera virtual el escaneo del depósito de pago por el servicio a realizar, de manera previa al servicio.
4. **Ficha cliente:** Formato que se envía de manera virtual al cliente empresarial cuando se concreta el servicio con la empresa, en ella se detalla información de los pacientes e información relevante para el proceso.
5. **Ficha de declaración jurada:** Documento de manifestación escrita cuya veracidad es asegurada mediante un juramento ante una autoridad administrativa.
6. **Formato de entrega de resultados:** Documento emitido mediante el cual se consignan los resultados clínicos de los pacientes atendidos, se realiza la entrega al cliente.
7. **Servicio empresarial externo:** Realización de la campaña médica en las instalaciones de la empresa cliente (Servicio In House).
8. **Servicio empresarial interno:** Realización de la campaña médica en nuestras instalaciones.
9. **Visita empresarial:** Visita que se realiza a los clientes empresariales con el objetivo de informar y promocionar los servicios que prestamos.

REQUISITOS Y CONDICIONES GENERALES PARA EL DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

1. El presente procedimiento fue desarrollado bajo un previo análisis al proceso de atención de pruebas Covid 19, en la modalidad de servicio empresarial externo.
2. El procedimiento debe ser de total conocimiento de todo el personal involucrado en la realización de las actividades, para conseguir el resultado adecuado en el servicio.
3. Cada profesional responsable de equipo debe realizar un proceso de retroalimentación para conocer las opiniones de los integrantes y/o absolver dudas.

	SERVICIOS MEDICOS DEL CENTRO MEDICO JOSE PARDO	CÓDIGO: PRO-01
	PRUEBAS COVID 19	VERSION: 1.0
	ATENCIÓN DE PRUEBAS COVID 19	VIGENCIA: 11/21 PAGINA: 2 de 5

REQUISITOS Y CONDICIONES GENERALES PARA EL DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

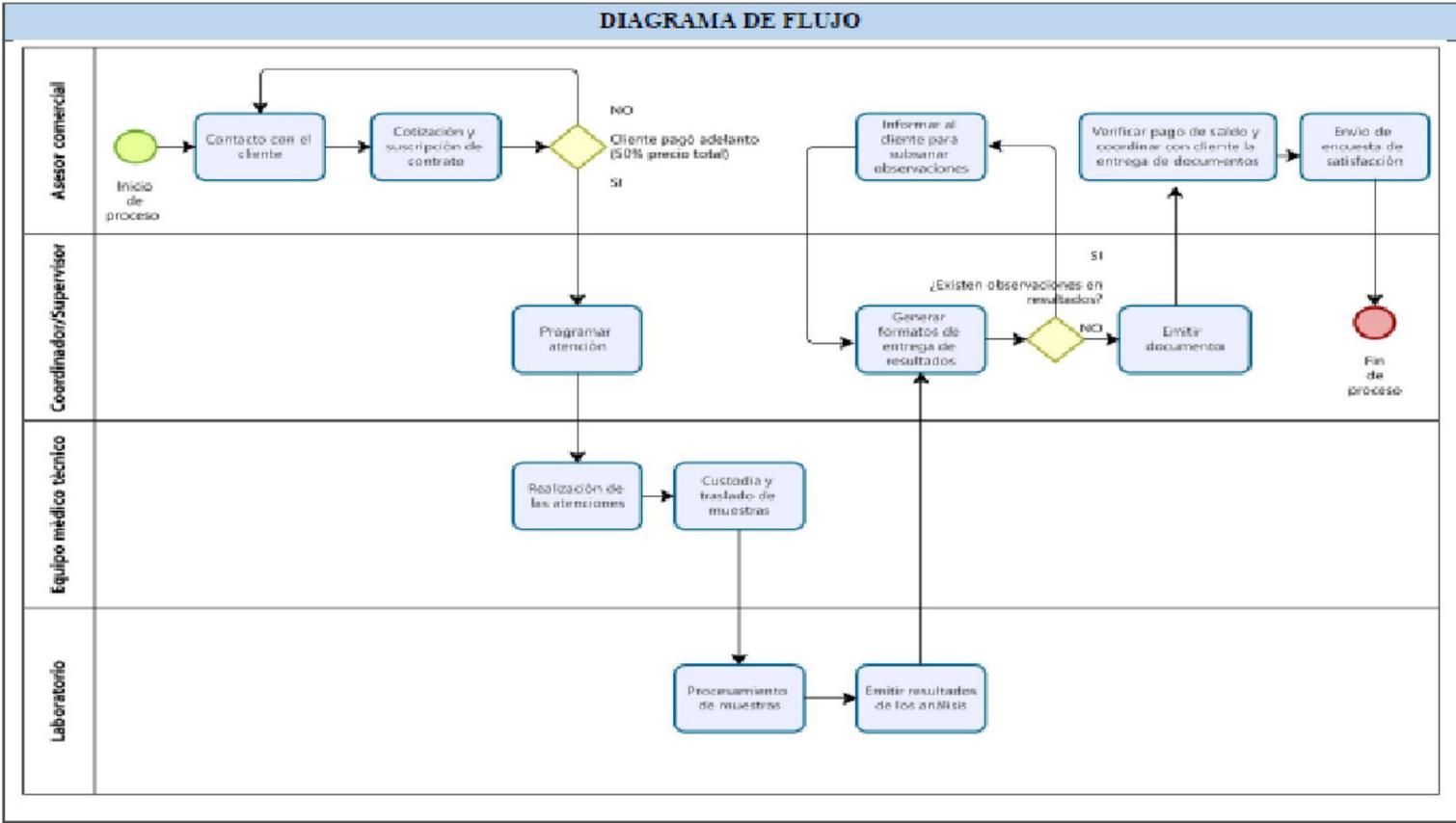
4. Para realizar modificaciones al presente requerimiento, debe presentarse el sustento técnico y con la formalidad correspondiente.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CONTROL	DOCUMENTO DE REFERENCIA	REGISTRO RESULTANTE
1. Contactar con el cliente.	Asesor comercial	Brindar información específica y clara sobre el servicio solicitado.	Registro excel de clientes.	Registro excel actualizado de clientes.
2. Cotizar y suscribir el contrato.	Asesor comercial	Brindar información sobre términos y condiciones y precios.	Modelo de contrato de servicios.	Contrato de servicios.
3. Verificar el pago del 50% del pago total.	Asesor comercial	Cotejar el pago realizado a través de constancia de transferencia o depósito.	Documento electrónico de transferencia bancaria.	Proforma con detalle de servicios y precios.
4. Programar la atención.	Coordinador Supervisor	Verificar la disponibilidad de acuerdo al requerimiento y matriz de programaciones	Registro excel de programación de atenciones.	Registro excel actualizado de programación de atenciones.
5. Atender y desarrollar las pruebas.	Equipo médico técnico	Registrar la información personal y de las acciones realizadas para cada paciente.	Documentos de registro documental.	Fichas de registro documental
6. Trasladar las muestras al laboratorio.	Equipo médico técnico	Custodiar las muestras utilizando los equipos médicos necesarios.	Registro de itinerario para atención de clientes.	Itinerario de transporte.
7. Procesar las muestras.	Laboratorio	Analizar las muestras de acuerdo a los requerimientos solicitados.	Registro de documentos internos del laboratorio.	Registro de documentos internos del laboratorio.
8. Emitir los resultados de laboratorio.	Laboratorio	Proyectar los resultados de acuerdo a los parámetros establecidos.	Registro de documentos internos del laboratorio.	Registro de documentos internos del laboratorio.

	SERVICIOS MEDICOS DEL CENTRO MEDICO JOSE PARDO	CÓDIGO: PRO-01
	PRUEBAS COVID 19	VERSION: 1.0
	ATENCIÓN DE PRUEBAS COVID 19	VIGENCIA: 11/21 PAGINA: 3 de 5

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CONTROL	DOCUMENTO DE REFERENCIA	REGISTRO RESULTANTE
9. Generar formatos de entrega de resultados.	Coordinador Supervisor	Generar la documentación bajo el formato establecido.	Modelo de entrega de resultados.	Modelo de entrega de resultados.
10. Verificar pago de saldo y coordinar con el cliente para entrega de resultados.	Asesor comercial	Coordinar con el cliente para la entrega de los resultados a través de WhatsApp y/o correo electrónico.	Modelo de entrega de resultados.	Modelo de entrega de resultados.
11. Envío de encuesta de satisfacción.	Asesor comercial	Envío de enlace de la encuesta en línea, mediante mensaje WhatsApp.	Aplicativo WhatsApp business.	Encuesta de satisfacción del cliente.

	SERVICIOS MEDICOS DEL CENTRO MEDICO JOSE PARDO	CÓDIGO: PRO-01
	PRUEBAS COVID 19	VERSION: 1.0
	ATENCIÓN DE PRUEBAS COVID 19	VIGENCIA: 11/21
		PAGINA: 4 de 5



	SERVICIOS MEDICOS DEL CENTRO MEDICO JOSE PARDO	CÓDIGO: PRO-01
	PRUEBAS COVID 19	VERSION: 1.0
	ATENCIÓN DE PRUEBAS COVID 19	VIGENCIA: 11/21 PAGINA: 5 de 5

SISTEMAS DE INFORMACIÓN			
SISTEMA DE INFORMACIÓN	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	UBICACIÓN
Correo electrónico	Aplicación en línea utilizado para realizar la entrega de documentación, así como las coordinaciones con los clientes internos y externos.	Diaria	En la nube
WhatsApp business	Aplicación en línea utilizado para realizar comunicaciones con los clientes internos y externos. En ocasiones, se envía documentación por este medio.	Diaria	Dispositivos celulares y versión web
Microsoft Excel	Programa del paquete Microsoft Office utilizado para registrar base de datos, plantilla para emisión de documentos y registro de programaciones para las atenciones.	Diaria	En la nube con restricción de accesos

CONTROL DE CAMBIOS				
VERSIÓN	FECHA DE APROBACION			DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
	AAAA	MM	DD	
1.0	2021	12	01	Creación de procedimiento
ELABORADO POR				
NOMBRES Y APELLIDOS			CARGO	
Miguel Angel Virhuez Aguilar			Consultor	
REVISADO POR				
NOMBRES Y APELLIDOS			CARGO	
Azucena Chávez Pacherras			Gerente General	
Miguel Angel Pardo Guzmán			Supervisor	
Candy Milagros Virhuez Aguilar			Coordinadora Administrativa	
APROBO (GESTOR RESPONSABLE DEL PROCESO)				
NOMBRES Y APELLIDOS		CARGO		FECHA
Candy Milagros Virhuez Aguilar		Coordinadora Administrativa		Diciembre 2021



2021

Manual de procedimientos

ATENCION DE CARNET DE SANIDAD
AREA COMERCIAL

	SERVICIOS MEDICOS DEL CENTRO MEDICO JOSE PARDO	CÓDIGO: PRO-02
	CARNET DE SANIDAD	VERSION: 1.0
	ATENCIÓN DE CARNET DE SANIDAD	VIGENCIA: 11/21 PAGINA: 1 de 5

OBJETIVO:	Proporcionar criterios uniformizados que permitan al usuario interno y externo identificar el proceso de atención que contribuya al otorgamiento de una atención efectiva y eficiente, que garantice un producto de acuerdo a los estándares de calidad establecidos.
ALCANCE:	Para aplicación en el proceso de atención de los servicios de emisión de carnet de sanidad, con implicancia en las áreas de comercial, laboratorio y transporte.
LIDER DE PROCEDIMIENTO:	Responsable del área comercial

DEFINICIONES

1. **Campaña médica:** Es la realización de las actividades de atenciones médicas en una empresa cliente o en nuestras instalaciones.
2. **Correo informativo:** Correo electrónico que se envía a las empresas a quienes se les realizó la llamada de presentación, o se tuvo alguna interacción previa, estos correos contienen información de los servicios que realizamos.
3. **Depósito de pago:** Es la confirmación del pago que realiza la empresa cliente, se envía de manera virtual el escaneo del depósito de pago por el servicio a realizar, de manera previa al servicio.
4. **Ficha cliente:** Formato que se envía de manera virtual al cliente empresarial cuando se concreta el servicio con la empresa, en ella se detalla información de los pacientes e información relevante para el proceso.
5. **Ficha de declaración jurada:** Documento de manifestación escrita cuya veracidad es asegurada mediante un juramento ante una autoridad administrativa.
6. **Formato de entrega de resultados:** Documento emitido mediante el cual se consignan los resultados clínicos de los pacientes atendidos, se realiza la entrega al cliente.
7. **Servicio empresarial externo:** Realización de la campaña médica en las instalaciones de la empresa cliente (Servicio In House).
8. **Servicio empresarial interno:** Realización de la campaña médica en nuestras instalaciones.
9. **Visita empresarial:** Visita que se realiza a los clientes empresariales con el objetivo de informar y promocionar los servicios que prestamos.

REQUISITOS Y CONDICIONES GENERALES PARA EL DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

1. El presente procedimiento fue desarrollado bajo un previo análisis al proceso de atención de emisión de carnet de sanidad, en la modalidad de servicio empresarial externo.
2. El procedimiento debe ser de total conocimiento de todo el personal involucrado en la realización de las actividades, para conseguir el resultado adecuado en el servicio.
3. Cada profesional responsable de equipo debe realizar un proceso de retroalimentación para conocer las opiniones de los integrantes y/o absolver dudas.

	SERVICIOS MEDICOS DEL CENTRO MEDICO JOSE PARDO	CÓDIGO: PRO-02
	CARNET DE SANIDAD	VERSION: 1.0
	ATENCIÓN DE CARNET DE SANIDAD	VIGENCIA: 11/21 PAGINA: 2 de 5

REQUISITOS Y CONDICIONES GENERALES PARA EL DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

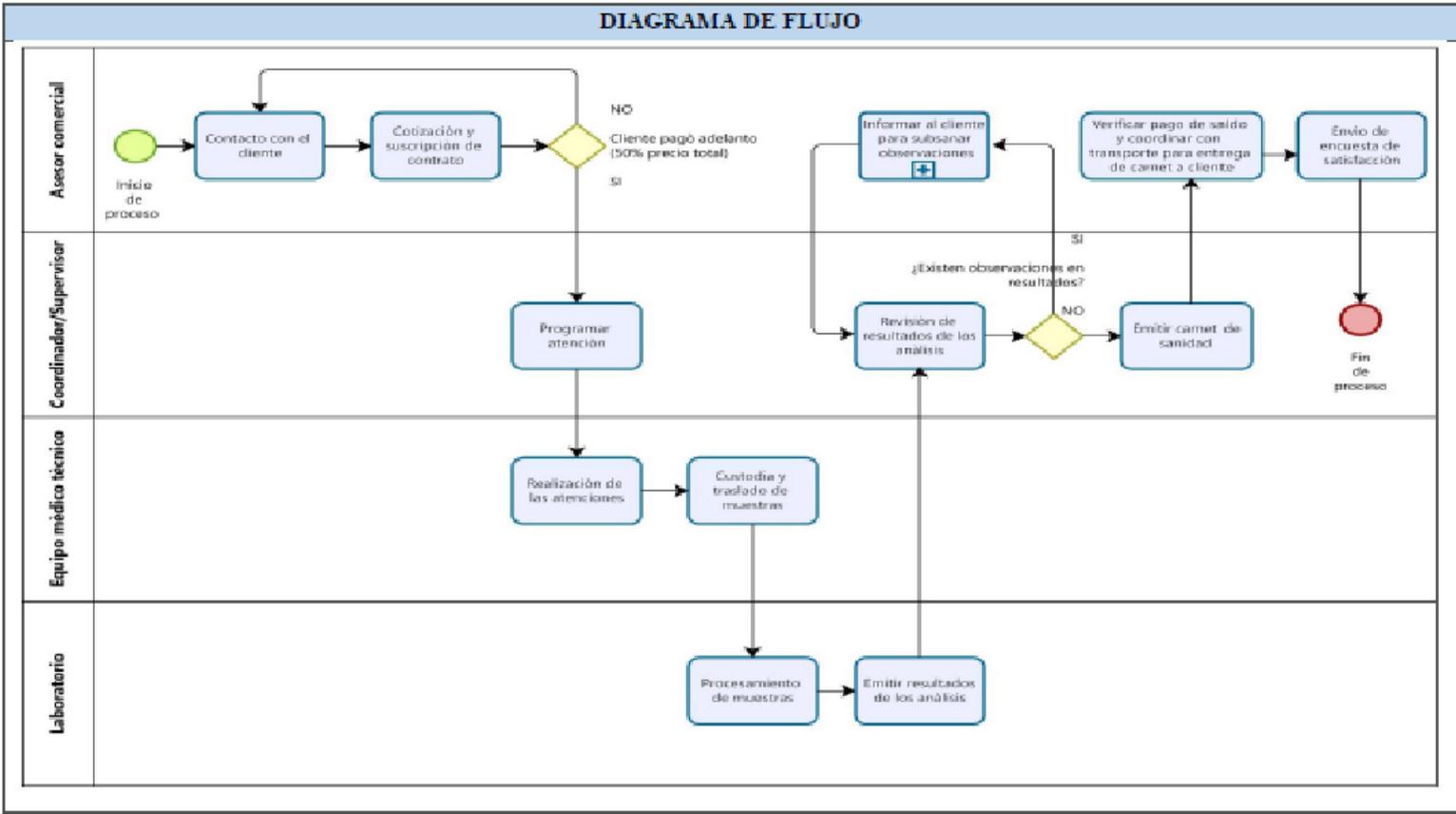
4. Para realizar modificaciones al presente requerimiento, debe presentarse el sustento técnico y con la formalidad correspondiente.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CONTROL	DOCUMENTO DE REFERENCIA	REGISTRO RESULTANTE
1. Contactar con el cliente.	Asesor comercial	Brindar información específica y clara sobre el servicio solicitado.	Registro excel de clientes.	Registro excel actualizado de clientes.
2. Cotizar y suscribir el contrato.	Asesor comercial	Brindar información sobre términos y condiciones y precios.	Modelo de contrato de servicios.	Contrato de servicios.
3. Verificar el pago del 50% del pago total.	Asesor comercial	Cotejar el pago realizado a través de constancia de transferencia o depósito.	Documento electrónico de transferencia bancaria.	Proforma con detalle de servicios y precios.
4. Programar la atención.	Coordinador Supervisor	Verificar la disponibilidad de acuerdo al requerimiento y matriz de programaciones	Registro excel de programación de atenciones.	Registro excel actualizado de programación de atenciones.
5. Atender y desarrollar las pruebas.	Equipo médico técnico	Registrar la información personal y de las acciones realizadas para cada paciente.	Documentos de registro documental.	Fichas de registro documental
6. Trasladar las muestras al laboratorio.	Equipo médico técnico	Custodiar las muestras utilizando los equipos médicos necesarios.	Registro de itinerario para atención de clientes.	Itinerario de transporte.
7. Procesar las muestras.	Laboratorio	Analizar las muestras de acuerdo a los requerimientos solicitados.	Registro de documentos internos del laboratorio.	Registro de documentos internos del laboratorio.
8. Emitir los resultados de laboratorio.	Laboratorio	Proyectar los resultados de acuerdo a los parámetros establecidos.	Registro de documentos internos del laboratorio.	Registro de documentos internos del laboratorio.

	SERVICIOS MEDICOS DEL CENTRO MEDICO JOSE PARDO	CÓDIGO: PRO-02
	CARNET DE SANIDAD	VERSION: 1.0
	ATENCIÓN DE CARNET DE SANIDAD	VIGENCIA: 11/21 PAGINA: 3 de 5

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CONTROL	DOCUMENTO DE REFERENCIA	REGISTRO RESULTANTE
9. Revisión de resultados de análisis y emisión de carne de sanidad.	Coordinador Supervisor	De existir observaciones en los resultados, se solicita subsanación. Se emite el carnet de sanidad.	Modelo de entrega de resultados.	Carnet de sanidad.
10. Verificar pago de saldo y coordinar con transporte para entrega de carnet a clientes.	Asesor comercial	Gestionar con transporte la entrega de los carnet de sanidad, previa coordinación con el cliente.	Transacción de pago.	Guía y cargo de entrega de carnet.
11. Envío de encuesta de satisfacción.	Asesor comercial	Envío de enlace de la encuesta en línea, mediante mensaje WhatsApp.	Aplicativo WhatsApp business.	Encuesta de satisfacción del cliente.

	SERVICIOS MEDICOS DEL CENTRO MEDICO JOSE PARDO	CÓDIGO: PRO-02
	CARNET DE SANIDAD	VERSION: 1.0
	ATENCIÓN DE CARNET DE SANIDAD	VIGENCIA: 11/21
		PAGINA: 4 de 5



	SERVICIOS MEDICOS DEL CENTRO MEDICO JOSE PARDO	CÓDIGO: PRO-02
	CARNET DE SANIDAD	VERSION: 1.0
	ATENCIÓN DE CARNET DE SANIDAD	VIGENCIA: 11/21 PAGINA: 5 de 5

SISTEMAS DE INFORMACIÓN			
SISTEMA DE INFORMACIÓN	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	UBICACIÓN
Correo electrónico	Aplicación en línea utilizado para realizar la entrega de documentación, así como las coordinaciones con los clientes internos y externos.	Diana	En la nube
WhatsApp business	Aplicación en línea utilizado para realizar comunicaciones con los clientes internos y externos. En ocasiones, se envía documentación por este medio.	Diana	Dispositivos celulares y versión web
Microsoft Excel	Programa del paquete Microsoft Office utilizado para registrar base de datos, plantilla para emisión de documentos y registro de programaciones para las atenciones.	Diana	En la nube con restricción de accesos

CONTROL DE CAMBIOS				
VERSIÓN	FECHA DE APROBACION			DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
	AAAA	MM	DD	
1.0	2021	12	01	Creación de procedimiento
ELABORADO POR				
NOMBRES Y APELLIDOS			CARGO	
Miguel Angel Virhuez Aguilar			Consultor	
REVISADO POR				
NOMBRES Y APELLIDOS			CARGO	
Azucena Chávez Pacherras			Gerente General	
Miguel Angel Pardo Guzmán			Supervisor	
Candy Milagros Virhuez Aguilar			Coordinadora Administrativa	
APROBADO POR (GESTOR RESPONSABLE DEL PROCESO)				
NOMBRES Y APELLIDOS		CARGO		FECHA
Candy Milagros Virhuez Aguilar		Coordinadora Administrativa		Diciembre 2021



2021

Manual de procedimientos

EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL - EMO
ÀREA COMERCIAL

	SERVICIOS MEDICOS DEL CENTRO MEDICO JOSE PARDO	CÓDIGO: PRO-03
	EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL	VERSION: 1.0
	ATENCIÓN DE EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL - EMO	VIGENCIA: 11/21 PAGINA: 1 de 5

OBJETIVO:	Proporcionar criterios uniformizados que permitan al usuario interno y externo identificar el proceso de atención que contribuya al otorgamiento de una atención efectiva y eficiente, que garantice un producto de acuerdo a los estándares de calidad establecidos.
ALCANCE:	Para aplicación en el proceso de atención de los servicios de examen médico ocupacional, con implicancia en las áreas de comercial, laboratorio y transporte.
LIDER DE PROCEDIMIENTO:	Responsable del área comercial

DEFINICIONES

- 1. Campaña médica:** Es la realización de las actividades de atenciones médicas en una empresa cliente o en nuestras instalaciones.
- 2. Correo informativo:** Correo electrónico que se envía a las empresas a quienes se les realizó la llamada de presentación, o se tuvo alguna interacción previa, estos correos contienen información de los servicios que realizamos.
- 3. Depósito de pago:** Es la confirmación del pago que realiza la empresa cliente, se envía de manera virtual el escaneo del depósito de pago por el servicio a realizar, de manera previa al servicio.
- 4. Ficha cliente:** Formato que se envía de manera virtual al cliente empresarial cuando se concreta el servicio con la empresa, en ella se detalla información de los pacientes e información relevante para el proceso.
- 5. Ficha de declaración jurada:** Documento de manifestación escrita cuya veracidad es asegurada mediante un juramento ante una autoridad administrativa.
- 6. Formato de entrega de resultados:** Documento emitido mediante el cual se consignan los resultados clínicos de los pacientes atendidos, se realiza la entrega al cliente.
- 7. Servicio empresarial externo:** Realización de la campaña médica en las instalaciones de la empresa cliente (Servicio In House).
- 8. Servicio empresarial interno:** Realización de la campaña médica en nuestras instalaciones.
- 9. Visita empresarial:** Visita que se realiza a los clientes empresariales con el objetivo de informar y promocionar los servicios que prestamos.

REQUISITOS Y CONDICIONES GENERALES PARA EL DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

1. El presente procedimiento fue desarrollado bajo un previo análisis al proceso de atención de examen médico ocupacional, en la modalidad de servicio empresarial interno y/o externo.
2. El procedimiento debe ser de total conocimiento de todo el personal involucrado en la realización de las actividades, para conseguir el resultado adecuado en el servicio.
3. Cada profesional responsable de equipo debe realizar un proceso de retroalimentación para conocer las opiniones de los integrantes y/o absolver dudas.

	SERVICIOS MEDICOS DEL CENTRO MEDICO JOSE PARDO	CÓDIGO: PRO-03
	EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL	VERSION: 1.0
	ATENCIÓN DE EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL - EMO	VIGENCIA: 11/21 PAGINA: 2 de 5

REQUISITOS Y CONDICIONES GENERALES PARA EL DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

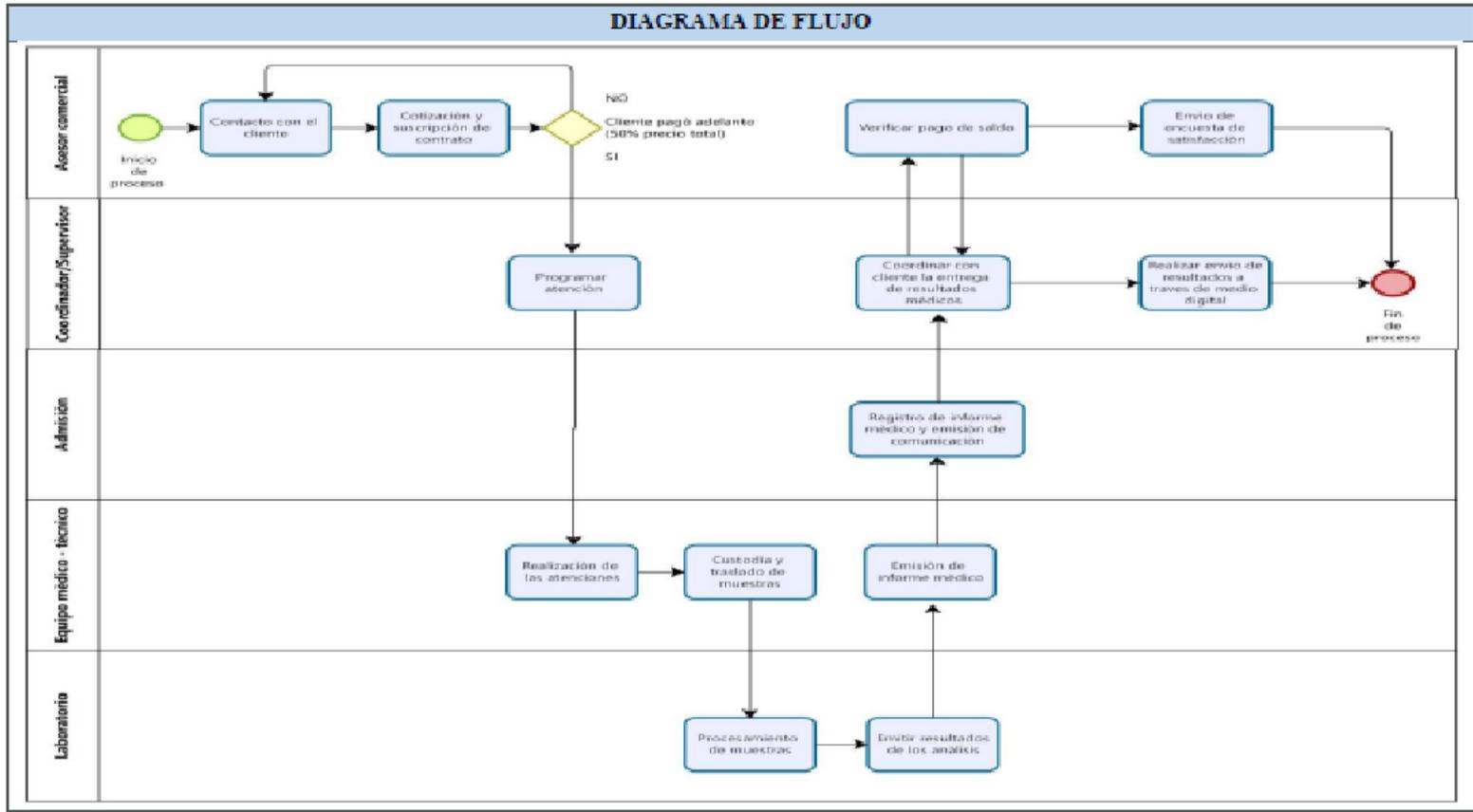
4. Para realizar modificaciones al presente requerimiento, debe presentarse el sustento técnico y con la formalidad correspondiente.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CONTROL	DOCUMENTO DE REFERENCIA	REGISTRO RESULTANTE
1. Contactar con el cliente.	Asesor comercial	Brindar información específica y clara sobre el servicio solicitado.	Registro excel de clientes.	Registro excel actualizado de clientes.
2. Cotizar y suscribir el contrato.	Asesor comercial	Brindar información sobre términos y condiciones y precios.	Modelo de contrato de servicios.	Contrato de servicios.
3. Verificar el pago del 50% del precio total.	Asesor comercial	Cotejar el pago realizado a través de constancia de transferencia o depósito.	Documento electrónico de transferencia bancaria.	Proforma con detalle de servicios y precios.
4. Programar la atención.	Coordinador Supervisor	Verificar la disponibilidad de acuerdo al requerimiento y matriz de programaciones	Registro excel de programación de atenciones.	Registro excel actualizado de programación de atenciones.
5. Atender y desarrollar las pruebas.	Equipo médico técnico	Registrar la información personal y de las acciones realizadas para cada paciente.	Documentos de registro documental.	Fichas de registro documental
6. Trasladar las muestras al laboratorio.	Equipo médico técnico	Custodiar las muestras utilizando los equipos médicos necesarios.	Registro de itinerario para atención de clientes.	Itinerario de transporte.
7. Procesar las muestras.	Laboratorio	Analizar las muestras de acuerdo a los requerimientos solicitados.	Registro de documentos internos del laboratorio.	Registro de documentos internos del laboratorio.
8. Emitir los resultados de análisis.	Laboratorio	Proyectar los resultados de acuerdo a los parámetros establecidos.	Registro de documentos internos del laboratorio.	Registro de documentos internos del laboratorio.

	SERVICIOS MEDICOS DEL CENTRO MEDICO JOSE PARDO	CÓDIGO: PRO-03
	EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL	VERSION: 1.0
	ATENCION DE EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL - EMO	VIGENCIA: 11/21 PAGINA: 3 de 5

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CONTROL	DOCUMENTO DE REFERENCIA	REGISTRO RESULTANTE
9. Emitir informe médico.	Equipo médico técnico	Emisión de informe médico, donde se indica los índices de los diversos exámenes realizados.	Resultado de análisis de laboratorio.	Informe médico.
10. Registro de informe médico y emisión de carta de comunicación.	Admisión	Registro de informe médico en el sistema de historias clínicas y emisión de carta de comunicación al cliente.	Informe médico.	Registro en historia clínica. Carta de comunicación.
11. Coordinar con cliente la entrega de los resultados médicos.	Coordinador Supervisor	Contactar al cliente para coordinar la entrega de los resultados médicos.	Carta de comunicación.	Programación de entrega de resultados.
12. Verificar pago de saldo.	Asesor comercial	Verificación del pago del saldo mediante constancia de transferencia o depósito.	Documento electrónico de transferencia bancaria.	Conformidad de pago vía correo electrónico y/o mensaje WhatsApp.
13. Realizar envío de resultados a través de medio digital.	Coordinador Supervisor	Adjuntar los resultados médicos en la comunicación digital, previa coordinación con el cliente.	Conformidad de pago vía correo electrónico y/o mensaje WhatsApp.	Correo electrónico y/o mensaje WhatsApp.
14. Envío de encuesta de satisfacción.	Asesor comercial	Envío de enlace de la encuesta en línea, mediante mensaje WhatsApp.	Aplicativo WhatsApp business.	Encuesta de satisfacción del cliente.

	SERVICIOS MEDICOS DEL CENTRO MEDICO JOSE PARDO	CÓDIGO: PRO-03
	EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL	VERSION: 1.0
	ATENCIÓN DE EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL - EMO	VIGENCIA: 11/21
		PAGINA: 4 de 5



	SERVICIOS MEDICOS DEL CENTRO MEDICO JOSE PARDO	CÓDIGO: PRO-03
	EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL	VERSION: 1.0
	ATENCIÓN DE EXAMEN MEDICO OCUPACIONAL - EMO	VIGENCIA: 11/21 PAGINA: 5 de 5

SISTEMAS DE INFORMACIÓN			
SISTEMA DE INFORMACIÓN	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	UBICACIÓN
Correo electrónico	Aplicación en línea utilizado para realizar la entrega de documentación, así como las coordinaciones con los clientes internos y externos.	Diana	En la nube
WhatsApp business	Aplicación en línea utilizado para realizar comunicaciones con los clientes internos y externos. En ocasiones, se envía documentación por este medio.	Diana	Dispositivos celulares y versión web
Microsoft Excel	Programa del paquete Microsoft Office utilizado para registrar base de datos, plantilla para emisión de documentos y registro de programaciones para las atenciones.	Diana	En la nube con restricción de accesos

CONTROL DE CAMBIOS				
VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN			DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
	AAAA	MM	DD	
1.0	2021	12	01	Creación de procedimiento
ELABORADO POR				
NOMBRES Y APELLIDOS			CARGO	
Miguel Angel Virhuez Aguilar			Consultor	
REVISADO POR				
NOMBRES Y APELLIDOS			CARGO	
Azucena Chávez Pacheres			Gerente General	
Miguel Angel Pardo Guzmán			Supervisor	
Candy Milagros Virhuez Aguilar			Coordinadora Administrativa	
APROBÓ (GESTOR RESPONSABLE DEL PROCESO)				
NOMBRES Y APELLIDOS		CARGO		FECHA
Candy Milagros Virhuez Aguilar		Coordinadora Administrativa		Diciembre 2021

Aplicación en línea para conocer el nivel de satisfacción del cliente



Nos importa tu opinión

1. ¿Qué tan probable es que recomiendes nuestro servicio a tus amigos o colegas?

Nada probable
 Poco probable
 Probable
 Muy probable

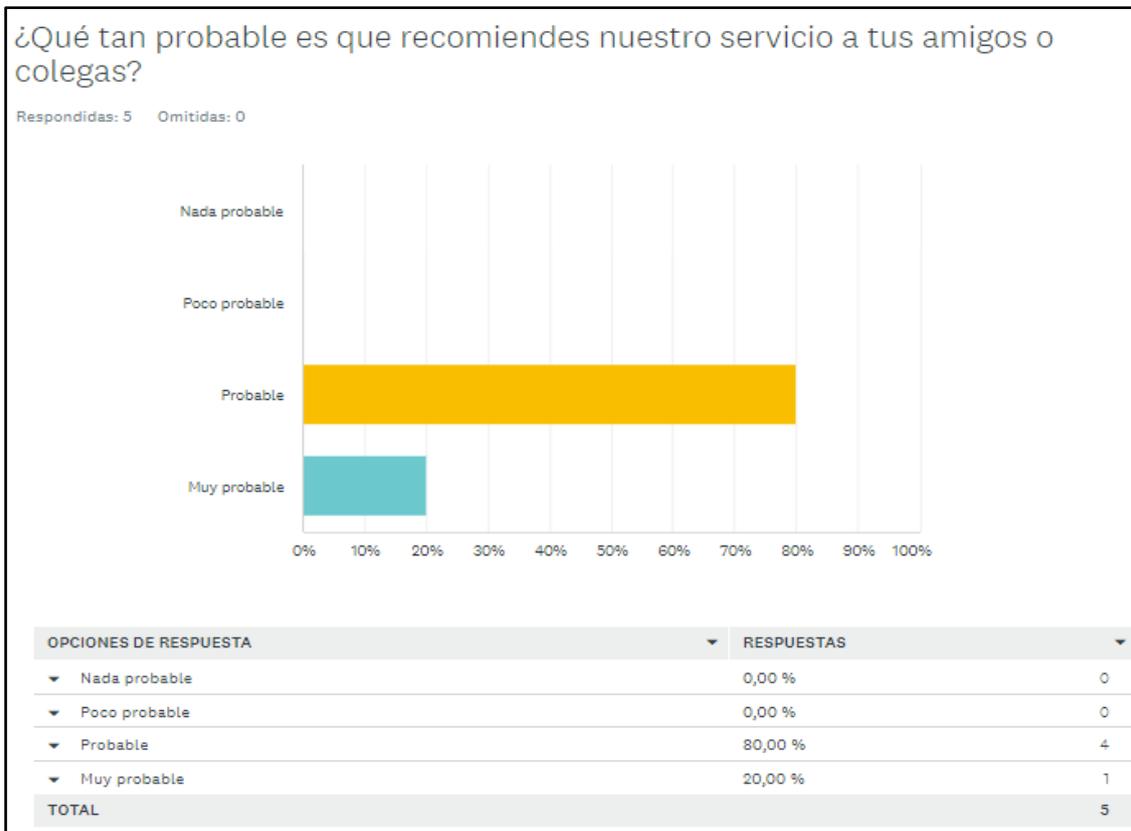


SurveyMonkey

2. ¿En qué momento de nuestro servicio se te presentó algún inconveniente?

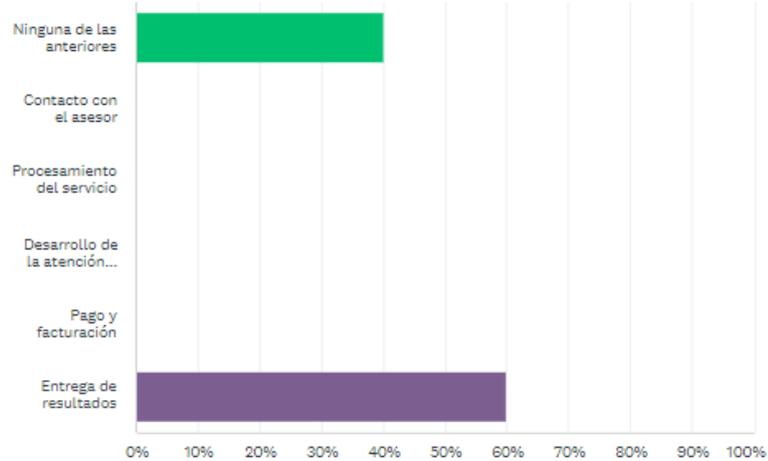
Contacto con el asesor
 Procesamiento del servicio
 Desarrollo de la atención médica
 Pago y facturación
 Entrega de resultados
 Ninguna de las anteriores

Listo



¿En qué momento de nuestro servicio se te presentó algún inconveniente?

Respondidas: 5 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Ninguna de las anteriores	40,00 % 2
▼ Contacto con el asesor	0,00 % 0
▼ Procesamiento del servicio	0,00 % 0
▼ Desarrollo de la atención médica	0,00 % 0
▼ Pago y facturación	0,00 % 0
▼ Entrega de resultados	60,00 % 3
TOTAL	5

Unidad móvil para atenciones de los servicios In House

Prototipo – imagen 1



Prototipo – imagen 2



Modelo del vehículo



Modelo del vehículo – Exterior



Modelo del vehículo – Interior



Modelo del vehículo – Interior



Anexo 4: Instrumento cualitativo

Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Código)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Proceso de venta	¿Qué acciones realizan para la atención al cliente ante un requerimiento de servicios?
2		¿Qué medios de comunicación y herramientas tecnológicas se utilizan en el proceso de atención al cliente?
3		¿Con qué mecanismo se confirma el cierre de la venta con el cliente?
4	Gestión de venta	¿Qué criterios se consideran para realizar la programación de las atenciones?
5		¿Qué actividades o acciones se realizan para cumplir con la atención? ¿Cuál es la más relevante?
6		¿Qué tiempo promedio se tiene establecido por cada atención?
7	Entrega de producto (resultados)	¿Cuál es el mecanismo que se utiliza para conocer el nivel de satisfacción de los clientes?
8		¿Qué recursos adicionales se utilizan para cumplir con los objetivos y metas establecidas en el área comercial?

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



Facultad de Ingeniería y Negocios

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

Título del documento:	Formatos de documentos del área comercial	
Periodo o año:	2021	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Establecer contacto y comunicaciones con los clientes; así como realizar coordinaciones con los colaboradores.	Documentos en formato virtual utilizados para la gestión administrativa y comercial del área.	Área comercial - Centro Médico José Pardo

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N.º	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Carta de presentación	X		X		X			
2	Formato de cotización	X		X		X			
3	Formato Excel de programación de atenciones	X		X		X			
4	Formato de entrega de resultados	X		X		X			
5	Correo electrónico	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Nombres y Apellidos	Irma Milagros Carmancho Mendoza	DNI N°	40460914
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	
Años de experiencia	19 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Dra en Administración		
Metodólogo/ temático	Ambos	Lugar y fecha	25/09/2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Costrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desemuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

Título del documento:	Formatos de documentos del área comercial	
Periodo o año:	2021	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Establecer contacto y comunicaciones con los clientes; así como realizar coordinaciones con los colaboradores.	Documentos en formato virtual utilizados para la gestión administrativa y comercial del área.	Área comercial - Centro Médico José Pardo

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N.º	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No		
1	Carta de presentación	X		X		X			
2	Formato de cotización	X		X		X			
3	Formato Excel de programación de atenciones	X		X		X			
4	Formato de entrega de resultados	X		X		X			
5	Correo electrónico	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNI N°	400961822
Condición en la universidad	Docente metodólogo	Teléfono / Celular	947480893
Años de experiencia	19 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciado/ doctor		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Setiembre del 2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

Título del documento:	Formatos de documentos del área comercial	
Periodo o año:	2021	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Establecer contacto y comunicaciones con los clientes; así como realizar coordinaciones con los colaboradores.	Documentos en formato virtual utilizados para la gestión administrativa y comercial del área.	Área comercial - Centro Médico José Pardo

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N.º	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Carta de presentación	X		X		X			
2	Formato de cotización	X		X		X			
3	Formato Excel de programación de atenciones	X		X		X			
4	Formato de entrega de resultados	X		X		X			
5	Correo electrónico	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Nombres y Apellidos	Leoncio Robinson Sánchez Roque	DNI N°	43339740
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	995607633
Años de experiencia	13 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciad/Dr Administración, Dr Ciencias de la Educación		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	octubre de 2021

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³Cosntrucción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría



**Universidad
Norbert Wiener**

Facultad de Ingeniería y Negocios

**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A LA GERENTE GENERAL, COORDINADORA
ADMINISTRATIVA Y SUPERVISOR DEL AREA COMERCIAL**

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Qué acciones realizan para la atención al cliente ante un requerimiento de servicios?	*		*		*			
2	¿Qué medios de comunicación y herramientas tecnológicas se utilizan en el proceso de atención al cliente?	*		*		*			
3	¿Con qué mecanismo se confirma el cierre de la venta con el cliente?	*		*		*			
4	¿Qué criterios se consideran para realizar la programación de las atenciones?	*		*		*			
5	¿Qué actividades o acciones se realizan para cumplir con la atención? ¿Cuál es la más relevante?	*		*		*			
6	¿Qué tiempo promedio se tiene establecido por cada atención?	*		*		*			
7	¿Cuál es el mecanismo que se utiliza para conocer el nivel de satisfacción de los clientes?	*		*		*			
8	¿Qué recursos adicionales se utilizan para cumplir con los objetivos y metas establecidas en el área comercial?	*		*		*			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Nombres y Apellidos	Irma Milagros Carhuacho Mendoza	DNI N°	40460914
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	
Años de experiencia	18 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Dra en Administración		
Metodólogo/ temático	Ambos	Lugar y fecha	25/09/2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Construcción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



**Universidad
Norbert Wiener**

Facultad de Ingeniería y Negocios

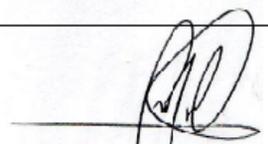
CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A LA GERENTE GENERAL, COORDINADORA ADMINISTRATIVA Y SUPERVISOR DEL AREA COMERCIAL

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Fertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Qué acciones realizan para la atención al cliente ante un requerimiento de servicios?	X		X		X			
2	¿Qué medios de comunicación y herramientas tecnológicas se utilizan en el proceso de atención al cliente?	X		X		X			
3	¿Con qué mecanismo se confirma el cierre de la venta con el cliente?	X		X		X			
4	¿Qué criterios se consideran para realizar la programación de las atenciones?	X		X		X			
5	¿Qué actividades o acciones se realizan para cumplir con la atención? ¿Cuál es la más relevante?	X		X		X			
6	¿Qué tiempo promedio se tiene establecido por cada atención?	X		X		X			
7	¿Cuál es el mecanismo que se utiliza para conocer el nivel de satisfacción de los clientes?	X		X		X			
8	¿Qué recursos adicionales se utilizan para cumplir con los objetivos y metas establecidas en el área comercial?	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNI N°	400961822
Condición en la universidad	Docente metodólogo	Teléfono / Celular	947480893
Años de experiencia Título profesional/ Grado académico	19 años Licenciado/ doctor	Firma	
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Setiembre del 2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Construcción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría



**Universidad
Norbert Wiener**

Facultad de Ingeniería y Negocios

**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A LA GERENTE GENERAL, COORDINADORA
ADMINISTRATIVA Y SUPERVISOR DEL AREA COMERCIAL**

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Qué acciones realizan para la atención al cliente ante un requerimiento de servicios?	X		X		X			
2	¿Qué medios de comunicación y herramientas tecnológicas se utilizan en el proceso de atención al cliente?	X		X		X			
3	¿Con qué mecanismo se confirma el cierre de la venta con el cliente?	X		X		X			
4	¿Qué criterios se consideran para realizar la programación de las atenciones?	X		X		X			
5	¿Qué actividades o acciones se realizan para cumplir con la atención? ¿Cuál es la más relevante?	X		X		X			
6	¿Qué tiempo promedio se tiene establecido por cada atención?	X		X		X			
7	¿Cuál es el mecanismo que se utiliza para conocer el nivel de satisfacción de los clientes?	X		X		X			
8	¿Qué recursos adicionales se utilizan para cumplir con los objetivos y metas establecidas en el área comercial?	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Nombres y Apellidos	Leoncio Robinson Sanchez Roque	DNI N°	43339/40
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	995607633
Años de experiencia	13 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciad/Dr Administración, Dr Ciencias de la Educación		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	octubre de 2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Construcción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Modelo MPTI para la gestión administrativa y operacional efectiva en los servicios que brinda un centro médico, Lima 2021.
Nombre de la propuesta: Modelo MPTI – Mejora de Procesos con Tecnología e Innovación.

Yo, Irma Milagros Carhuacho Mendoza identificada con DNI Nro 40460914 Especialista en Administración - Investigación Actualmente laboro en la Univ. Wiener Ubicada en Lima. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

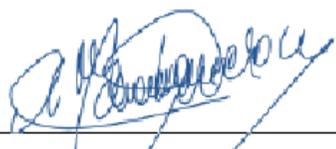
N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	*		*		*			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	*		*		*			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	*		*		*			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	*		*		*			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	*		*		*			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	*		*		*			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	*		*		*			

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	*		*		*			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	*		*		*			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	*		*		*			

Y después de la revisión opino que:

1. Que la propuesta es viable de aplicar.

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 23.11.2021

Apellidos y nombres:	Carhuacho Mendoza Irma Milagros		
Profesional en:	Administración	Título / grado	Dra en Administración
Experiencia en años:	18	Experto en:	Administración – Investigación
DNI:	4046094	Celular:	983938868
		Relación con la entidad de estudio	Ninguna

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Modelo MPTI para la gestión administrativa y operacional efectiva en los servicios que brinda un centro médico, Lima 2021.

Nombre de la propuesta: Modelo MPTI – Mejora de Procesos con Tecnología e Innovación.

Yo, Leoncio Robinson SÁNCHEZ ROQUE identificado con DNI Nro 43339740. Especialista en Docente Temático. Actualmente laboro en la Escuela de Administración y Negocios Internacionales. Ubicado en Av. Petit Thouars. Lince. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta

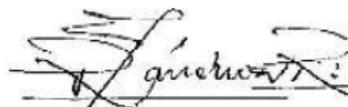
Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta es consistente.
2. El planteamiento se constituye en un aporte en la resolución de la problemática identificada
3. Se debe continuar con los siguientes pasos hasta la sustentación

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 30 noviembre 2021

Apellidos y nombres:	Sánchez Roque Leoncio Robinson		
Profesional en:	Licenciado en Educación/Ciencias militares	Máximo grado:	Doctor en Administración Doctor Ciencias de la Educación
Experiencia en años:	13 años	Experto en:	Docente-Temático
DNI:	43339740	Celular:	995607633
		Relación con la entidad	Docente de la Escuela de Administración y Negocios Internacionales

Anexo 7: Transcripción de las entrevistas y/o informe del análisis documental

Guía de entrevista

(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Gerente General
Nombres y apellidos	Azucena Chávez
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entrev.1)
Fecha	Sábado, 2 de octubre de 2021
Lugar de la entrevista	Centro medico José Pardo - Comas

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Proceso de venta	¿Qué acciones realizan para la atención al cliente ante un requerimiento de servicios?
2		¿Qué medios de comunicación y herramientas tecnológicas se utilizan en el proceso de atención al cliente?
3		¿Con qué mecanismo se confirma el cierre de la venta con el cliente?
4	Gestión de venta	¿Qué criterios se consideran para realizar la programación de las atenciones?
5		¿Qué actividades o acciones se realizan para cumplir con la atención? ¿Cuál es la más relevante?
6		¿Qué tiempo promedio se tiene establecido por cada atención?
7	Entrega de producto (resultados)	¿Cuál es el mecanismo que se utiliza para conocer el nivel de satisfacción de los clientes?
8		¿Qué recursos adicionales se utilizan para cumplir con los objetivos y metas establecidas en el área comercial?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué acciones realizan para la atención al cliente ante un requerimiento de servicios?	Ante el primer contacto con el cliente, mantenemos la comunicación para saber con detalle el servicio que requiere, se brinda la información sobre de que trata el proceso de atención, así como costos y medios de pago. Una vez cerrado el trato se procede a emitir los formatos documentales correspondientes tanto para el cliente y para nuestra labor interna.
2	¿Qué medios de comunicación y herramientas tecnológicas se utilizan en el proceso de atención al cliente?	Nuestro primer contacto es netamente de manera virtual, a través de correos electrónicos dirigidos a los clientes, coordinaciones a través del WhatsApp y/o llamadas telefónicas. Los correos se utilizan para comunicarse formalmente con el cliente y para realizar las coordinaciones internas dentro del centro médico.
3	¿Con qué mecanismo se confirma el cierre de la venta con el cliente?	Hemos considerado manejar el formato de cotización como instrumento de compromiso por parte del cliente para programar la atención. Así mismo, se solicita realizar un pago adelantado del 50% del costo al inicio de la atención. El otro 50% o saldo nos cancelan al terminar el servicio. Finalmente se entrega el producto (resultados médicos).
4	¿Qué criterios se consideran para realizar la programación de las atenciones?	Es esencial y fundamental tener actualizado nuestra base de datos correspondiente a las programaciones, es decir tener un panorama del horario y capacidad operativa de nuestro personal y laboratorio. Del mismo modo, conocer la disponibilidad del cliente, fechas y horarios para realizar las atenciones en las instalaciones de su empresa. De acuerdo con ello, se programa la atención.
5	¿Qué actividades o acciones se realizan para cumplir con la atención? ¿Cuál es la más relevante?	Coordinamos varios aspectos, primero disponer de todo el material médico, organizar al personal técnico y médico, confirmar la disponibilidad del transporte. En el transcurso de la atención, estar en contacto y comunicación constante para hacer el seguimiento y proceder al cumplimiento de plazos y tiempo de atención de acuerdo a la programación realizada para el día.
6	¿Qué tiempo promedio se tiene establecido por cada atención?	El tiempo de atención depende al servicio realizado, por ejemplo, para lo que es el servicio de carnet de sanidad, el proceso de atención en la empresa del cliente es atender hasta 25 personas por hora. Para el servicio de pruebas Covid la atención en domicilio es 15 minutos por paciente. Con respecto al servicio de examen médico para brevetes y portar armas, la atención oscila entre 45 minutos a 1 hora, ya que el paciente debe pasar

		por varios exámenes médicos en diversas especialidades que maneja el centro médico.
7	¿Cuál es el mecanismo que se utiliza para conocer el nivel de satisfacción de los clientes?	Actualmente no se ha implementado un mecanismo que nos permita conocer a la brevedad el nivel de satisfacción que tiene o tienen los clientes. Solo lo manejamos referencialmente de acuerdo a la reiteración de atenciones que solicitan los clientes, pero específicamente o con detalle no contamos con esa cifra de nivel de satisfacción.
8	¿Qué recursos adicionales se utilizan para cumplir con los objetivos y metas establecidas en el área comercial?	Existen momentos en que, debido a una mayor cantidad de atención de pacientes, se ha contratado personal de manera temporal, tanto técnicos como personal operativo. Así mismo, para la entrega de los productos (resultados) en algunas oportunidades hemos realizado un pago adicional por concepto de transporte o movilidad.

Guía de entrevista

(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Coordinadora administrativa
Nombres y apellidos	Candy Virhuez Aguilar
Código de la entrevista	Entrevistado2 (Entrev.2)
Fecha	Sábado, 2 de octubre de 2021
Lugar de la entrevista	Centro medico José Pardo - Comas

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Proceso de venta	¿Qué acciones realizan para la atención al cliente ante un requerimiento de servicios?
2		¿Qué medios de comunicación y herramientas tecnológicas se utilizan en el proceso de atención al cliente?
3		¿Con qué mecanismo se confirma el cierre de la venta con el cliente?
4	Gestión de venta	¿Qué criterios se consideran para realizar la programación de las atenciones?
5		¿Qué actividades o acciones se realizan para cumplir con la atención? ¿Cuál es la más relevante?
6		¿Qué tiempo promedio se tiene establecido por cada atención?
7	Entrega de producto (resultados)	¿Cuál es el mecanismo que se utiliza para conocer el nivel de satisfacción de los clientes?
8		¿Qué recursos adicionales se utilizan para cumplir con los objetivos y metas establecidas en el área comercial?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué acciones realizan para la atención al cliente ante un requerimiento de servicios?	Primero comenzamos con la revisión de la programación para ver que horarios podemos manejar, luego fijamos con el cliente la fecha y hora, también coordinamos con el área de transporte y laboratorio para realizar la programación.
2	¿Qué medios de comunicación y herramientas tecnológicas se utilizan en el proceso de atención al cliente?	En el caso de los medios utilizamos más el WhatsApp y correo electrónico, ahora también el telegram y teléfono móvil, adicionalmente contamos con la página web del centro médico.
3	¿Con qué mecanismo se confirma el cierre de la venta con el cliente?	El cierre definitivo lo manejamos con la cotización que se le envía al cliente y también con el medio de pago que normalmente es el pago adelantado del 50% del costo del servicio y la cancelación del otro 50% es al termino del servicio que brindamos. La confirmación es un acuerdo entre el cliente y nosotros como la empresa (centro médico) para poder agendar el servicio cual fuese que se solicite.
4	¿Qué criterios se consideran para realizar la programación de las atenciones?	Los criterios que usamos primero es el tipo de empresa o de negocio, también la cantidad de personas por atender, la dirección y ubicación donde se encuentra la empresa, que son importantes conocerlos. El servicio es inhouse o en el mismo centro médico, pero por el tema de la pandemia estamos tratando de manejar más el servicio afuera para que los trabajadores (pacientes) no se trasladen hacia el centro médico.
5	¿Qué actividades o acciones se realizan para cumplir con la atención? ¿Cuál es la más relevante?	La acción más relevante seria coordinar el tema de los materiales necesarios para la atención del servicio, ya sea el servicio de carne de sanidad, de los exámenes ocupacionales. En el caso del servicio inhouse manejamos el servicio de carne de sanidad, exámenes adicionales como el medico ocupacional, para portar armas (sucamec) y pruebas covid. El servicio de examen para brevete se realiza en el centro médico.
6	¿Qué tiempo promedio se tiene establecido por cada atención?	El tiempo es de acuerdo al servicio que manejamos, con respecto al carne de sanidad por cada hora es atención de 20 personas, en el caso de exámenes ocupacionales es 15 minutos por paciente porque es un proceso diferente, para la evaluación del examen para portar armas sucamec se maneja en un promedio de 45 minutos por persona. Lo que se está estableciendo es porque estamos en tiempo de pandemia estableciendo

		distanciamiento de horarios que no pueden ser tan pegados, más adelante se evaluara reducir estos tiempos.
7	¿Cuál es el mecanismo que se utiliza para conocer el nivel de satisfacción de los clientes?	En estos momentos no contamos con un mecanismo, si se ha pensado en hacer un tipo de registro para consultar al cliente su nivel de satisfacción ante el servicio que brindamos, cualquiera de los servicios que hayamos realizado.
8	¿Qué recursos adicionales se utilizan para cumplir con los objetivos y metas establecidas en el área comercial?	Los recursos que podemos utilizar adicionales son el tema de marketing, también las cartas de presentación a las empresas. Han existido ocasiones que para realizar algunas entregas que no se ha podido cumplir en el plazo es establecer una movilidad adicional, para cumplir con la atención al cliente o también contratar un recurso humano temporal, no es frecuente pero se presenta en ocasiones.

Guía de entrevista

(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Supervisor de área
Nombres y apellidos	Miguel Pardo Guzmán
Código de la entrevista	Entrevistado3 (Entrev.3)
Fecha	Sábado, 2 de octubre de 2021
Lugar de la entrevista	Centro medico José Pardo - Comas

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Proceso de venta	¿Qué acciones realizan para la atención al cliente ante un requerimiento de servicios?
2		¿Qué medios de comunicación y herramientas tecnológicas se utilizan en el proceso de atención al cliente?
3		¿Con qué mecanismo se confirma el cierre de la venta con el cliente?
4	Gestión de venta	¿Qué criterios se consideran para realizar la programación de las atenciones?
5		¿Qué actividades o acciones se realizan para cumplir con la atención? ¿Cuál es la más relevante?
6		¿Qué tiempo promedio se tiene establecido por cada atención?
7	Entrega de producto (resultados)	¿Cuál es el mecanismo que se utiliza para conocer el nivel de satisfacción de los clientes?
8		¿Qué recursos adicionales se utilizan para cumplir con los objetivos y metas establecidas en el área comercial?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué acciones realizan para la atención al cliente ante un requerimiento de servicios?	Las acciones que se realizan para la atención al cliente es primero revisar la programación, es esencial ya que tenemos que programar a los clientes de acuerdo a como van solicitando los diferentes requerimientos, como sabes tenemos varios servicios a disponibilidad, luego fijar fechas y horarios coordinadamente con el cliente para que tengan la disponibilidad cuando brindemos el servicio y atenderlos con prontitud y a todo el personal que ellos indiquen. Además internamente coordinar con las áreas involucradas que son transporte y laboratorio.
2	¿Qué medios de comunicación y herramientas tecnológicas se utilizan en el proceso de atención al cliente?	En un primer momento siempre utilizamos el teléfono móvil para hacer llamadas, una vez que tenemos comprometido al cliente, en relación a que tienen la necesidad de contar con nuestro servicio ya empezamos a trabajar con las herramientas como es el WhatsApp para coordinaciones y para la formalización de la solicitud ya trabajamos con correos electrónicos como el Gmail y otros tipos de herramientas.
3	¿Con qué mecanismo se confirma el cierre de la venta con el cliente?	Por el momento estamos trabajando con el formato de cotización que entregamos vía correo electrónico para formalizar las solicitudes que ellos los clientes nos requieren. Aparte del formato de cotización, enviamos adjunto los detalles de un contrato para indicar todos los pasos a seguir para la atención, como fechas y horarios comprometidos, números de cuenta del centro médico, información de contactos y la documentación que certifica las atenciones.
4	¿Qué criterios se consideran para realizar la programación de las atenciones?	Cuando nos solicitan las atenciones, lo primero que consultamos a los clientes es el tipo de negocio es, si son manipuladores o no, en el caso de carne de sanidad, en el caso de otros servicios como brevets, revalidaciones, o salud ocupacional. Otro criterio que usamos es la cantidad de personas, ya que puede ser una cantidad mínima como 25 personas, o en otros casos para una cadena de tiendas que pasan de las más de 100 personas, también se considera la ubicación de los locales, según eso organizarnos de tal manera que se pueda tener en cuenta lo que son transporte y otros costos adicionales que se va a incurrir en esta solicitud.
5	¿Qué actividades o acciones se realizan para cumplir con la atención? ¿Cuál es la más relevante?	En nuestro caso del área comercial lo más importante sería las coordinaciones con las diferentes áreas como son transporte, laboratorio, las áreas periféricas que nosotros manejamos, por decir realizamos un cotejo de la cantidad de personas y la distancia donde se va atender, se coordina con laboratorio para que no falte

		ningún insumo o material, también se considera hasta el combustible que se va a utilizar para el transporte. Se tiene en cuenta que la coordinación con el laboratorio es importante para considerar el plazo para la atención.
6	¿Qué tiempo promedio se tiene establecido por cada atención?	Eso dependería del tipo de requerimiento, el más solicitado de acuerdo a nuestra estadística es el servicio de carne de sanidad, es el rubro que más trabajamos que aproximadamente es entre de 20 o 25 personas por hora, pero es variable ya que depende de las personas que estén disponibles ya que muchas veces son fabricas que requieren el servicio, pero por sus labores varia su disponibilidad.
7	¿Cuál es el mecanismo que se utiliza para conocer el nivel de satisfacción de los clientes?	Por ahora la verdad no tenemos un mecanismo real que manejemos este dato, pero si nos estamos guiando bastante de la recurrente solicitud de nuestros clientes que nos vuelven a llamar para sus renovaciones de los tipos de servicios que brindamos e inclusive hemos tenido algunas llamadas que nos manifestaron que por recomendación están solicitando nuestros servicios y precios, ya que debemos ser competitivos en el mercado y tenemos un buen servicio. Nos gustaría contar con un mecanismo que nos permita conocer el nivel de satisfacción de nuestros clientes.
8	¿Qué recursos adicionales se utilizan para cumplir con los objetivos y metas establecidas en el área comercial?	Existen ocasiones que nuestra capacidad operativa no está acorde con la exigencia de la necesidad de los clientes, ya que en su momento estaban programadas una cierta cantidad de atenciones, pero en su momento era mayor la cantidad de personas a atender, por ello debemos contar con un mayor recurso humano, un personal más, un laboratorista adicional. Existen casos en que las atenciones son fuera de la capital y hemos tenido que asignar viáticos para que se pueda realizar la atención.

Ficha de registro documental

Título del documento:	Formatos de documentos del área comercial	
Período o año:	2021	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Establecer contacto y comunicaciones con los clientes; así como realizar coordinaciones con los colaboradores.	Documentos en formato virtual utilizados para la gestión administrativa y comercial del área.	Área comercial Centro Médico José Pardo

Nro.	Nombre del Documento	Descripción	Datos que brinda el documento	Indicadores de medición	Análisis/resumen
1	Carta de presentación	Presentación de servicios ofrecidos por el centro médico, dirigido a personas naturales con negocio o empresas.	Nombre del Centro Médico. Nombre del cliente. Servicios ofrecidos. Términos y condiciones.	Atención al cliente	Formato único para todos los servicios utilizado para ofrecer las características y beneficios con detalle dirigido a empresas o personas naturales con negocio, indicando los términos y condiciones del servicio. No se observa información que certifique o indique una calificación relacionada a la calidad brindada por el Ministerio de Salud o laboratorio. No se consigna información de contacto. Se recomienda mejorar la redacción y estructura del documento.
2	Formato de cotización	Detalle de servicios contratados y costos unitarios y totales a pagar por cada atención o servicio.	Nombre del Centro Médico. Información de contacto. Nombre del cliente. Servicios contratados. Costos unitarios y totales. Términos y condiciones de pago.	Cierre de ventas	Formato único para todos los servicios, donde se detalla los servicios contratados, costos unitarios y totales, términos y condiciones del pago, información de contacto y datos de la cuenta corriente. Documento utilizado para confirmar el acuerdo con el cliente. Se recomienda mejorar el formato del documento para que cuente con mejor orden y sea amigable.
3	Formato Excel de programación de atenciones	Formato mediante el cual se realiza la programación de atenciones a realizar en el día.	Datos del cliente. Cantidad de pacientes. Tipo de requerimiento. Fecha y horarios tentativos de atenciones.	Programación de atenciones	Formato único para todos los servicios, documento en formato Excel utilizado para realizar la programación de los servicios médicos a realizar de frecuencia diaria y semanal. No se observa información del asesor de servicio responsable del

			Estado de la atención.		requerimiento, así mismo no se tiene en cuenta información de del responsable del equipo técnico ni transporte encargado de realizar la atención. Se recomienda consignar esa información en la data.
4	Formato de entrega de resultados	Documento en formato digital donde se consigna los resultados clínicos del paciente.	Datos del cliente. Nombre del paciente. Tipo de examen médico. Resultados clínicos obtenidos. Firma de laboratorista responsable.	Tiempo de atención	Formato único para todos los servicios, documento en formato digital mediante el cual se informa los resultados clínicos obtenidos de cada paciente. Cuenta con la certificación del Ministerio de Salud. No cuenta con un diseño amigable para su visualización y poca información para contacto.
5	Correo electrónico	Documento en formato digital mediante el cual se realizan comunicaciones y coordinaciones para realizar las atenciones.	Información de servicios. Comunicaciones con el cliente. Coordinaciones con colaboradores para la realización de los servicios.	Atención al cliente Cierre de ventas Programación de atenciones Tiempo de atención	Formato único para todos los servicios, documento en formato digital mediante el cual se observa el nivel de la comunicaciones y coordinaciones para la realización de las atenciones. De característica simple y de fácil lectura, se puede mejorar el nivel de redacción y estructura del mismo.

Anexo 8: Pantallas del Atlas

Analisis Cualitativo - ATLAS.ti - Versión de prueba

Administrar grupos

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Grupos de códigos

Crear grupo Nuevo grupo inteligente Duplicar Crear instantánea Renombrar Eliminar Editar comentario Editar grupo inteligente Abrir administrador de códigos Abrir red Explorar en Internet Exportar a Excel

Explorador del proyecto

Analisis Cualitativo

- Documentos (1)
- Códigos (12)
- Memos (0)
- Redes (4)
- Grupos de documentos (0)
- Grupos de códigos (4)
- Grupos de memos (0)
- Grupos de redes (1)
- Transcripciones de multimedia (0)

Nombre	Tamaño	Creado por	Creado	Modificado por	Modificado
Entrega de producto	2	Miguel Virhuez	10/10/2021 17:33	Miguel Virhuez	10/10/2021 17:33
Gestión de procesos	11	Miguel Virhuez	10/10/2021 17:53	Miguel Virhuez	10/10/2021 17:53
Gestión de venta	2	Miguel Virhuez	10/10/2021 17:30	Miguel Virhuez	10/10/2021 17:30
Proceso de venta	2	Miguel Virhuez	10/10/2021 17:23	Miguel Virhuez	10/10/2021 17:23

Códigos en el grupo:

Códigos no en el grupo:

- 1. Gestión de Procesos
 - 1.1. Proceso de venta
 - 1.1.1. Atención al cliente
 - 1.1.2. Cierre de ventas
 - 1.2. Gestión de venta
 - 1.2.1. Programación de atenciones

Comentario:

No se han seleccionado grupos (o se ha seleccionado más de un grupo).

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.

4 grupos de códigos 0 códigos en grupo 12 no en grupo

Analisis Cualitativo - ATLAS.ti - Versión de prueba

Administrar grup...

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Grupos de redes

Nuevo grupo Nuevo grupo inteligente Duplicar Crear instantánea Renombrar Eliminar Editar comentario Editar grupo inteligente Abrir administrador de redes Abrir red Explorar en Internet Exportar a Excel

Explorador del proyecto

Analisis Cualitativo

- Documentos (1)
- Códigos (12)
- Memos (0)
- Redes (4)
- Grupos de documentos (0)
- Grupos de códigos (4)
- Grupos de memos (0)
- Grupos de redes (1)
- Transcripciones de multimedia (0)

Nombre	Tamaño	Creado por	Creado	Modificado por	Modificado
Gestión de procesos	3	Miguel Virhuez	10/10/2021 17:46	Miguel Virhuez	10/10/2021 17:46

Redes en el grupo:

Redes que no están en el grupo:

- Entrega de producto
- Gestión de procesos
- Gestión de venta
- Proceso de venta

Comentario:

No se han seleccionado grupos (o se ha seleccionado más de un grupo).

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.

1 grupos de redes 0 redes en grupo 4 no en grupo