



FACULTAD DE POSTGRADOS

PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS DE ATENCION Y FIDELIZACION  
DE PACIENTES EN LA CLINICA ODONTOLOGICA NABILA'S DENTAL CARE

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Magister en Dirección de Operaciones y Seguridad  
Industrial.

PROFESOR GUIA

Juan Sebastián Montalvo, MBA.

AUTOR

GALO ANDRES MEDRANDA PAREDES

Año

2022

## DECLARACION DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que el presente proyecto es original, de mi autoría, que han sido citadas las fuentes correspondientes y que durante su desarrollo se respetaron las disposiciones legales las mismas que protegen los derechos de autor vigentes”.

### **“AGRADECIMIENTOS”.**

Por el presente proyecto quiero dar las gracias a Dios en primer lugar por permitirme tener la oportunidad de este alcanzar esta nueva meta en mi vida, al igual a mis profesores por la guía y asesoría profesional en cada clase con los ejemplos reales, a mis compañeros por el trabajo en equipo, a mi familia y a mi esposa Nabila Rivera que colaboro he hizo que este aprendizaje sea mutuo en la Clínica Dental Nabila's Dental Care donde pudimos romper paradigmas y aplicar métodos nuevos en áreas de salud.

**“DEDICATORIA”.**

Dedicado a mi hijo Christopher quien es mi fortaleza para seguir luchando día a día, al igual a mi padre José Medranda que me dio ánimos en el proceso y ahora desde el cielo me seguirá guiando para alcanzar mis objetivos en la vida, a mi madre por sus consejos constantes y oportunos, a mi esposa por ser mi soporte y apoyo permanente y a mi familia que esta incondicionalmente conmigo, para ellos dedico este esfuerzo que representa seguir adelante cosechando logros y éxitos de vida, buscando siempre ser un mejor profesional que contribuya al desarrollo en la sociedad.

## RESUMEN EJECUTIVO

La propuesta presente en este trabajo se desarrolla en la clínica dental Nabila's Dental Care, ubicada en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, Republica del Ecuador, en la línea odontológica la competitividad basada en el nivel de servicio al paciente es un elemento importante para que este negocio sea exitoso y sostenible. La oferta de los servicios odontológicos ha generado una competencia marcada en dos aspectos, que son el nivel de calidad del servicio y los costos. Las Clinicas Odontologicas deben de buscar estrategias que mejoren el modelo del negocio, por lo que en este proyecto se presenta una propuesta para la implementación de un modelo de gestión por procesos, donde se asegure el enfoque correcto para que los recursos sean destinados a las operaciones que agregan valor a los pacientes. Para ejecutar la gestión por procesos primero se ha identificado el problema, sus causas y las principales alternativas de solución, utilizando herramientas de metodologías Lean como el diagrama de Ishikawa y la Matriz de priorización.

Luego de entender el problema y definir la alternativa de gestión por procesos procedemos a realizar un mapeo del proceso actual para analizar su situación, además como la clínica no contaba con una estrategia definida se procede a identificar la misión y visión que permita enfocar los procesos, entender el entorno con un análisis FODA y a mapear los procesos estratégicos mediante el uso de herramientas SIPOC para definir los factores estándares de operación y flujogramas funcionales, uno de los principales problemas que no tenía identificada la clínica, era que sus pacientes consideraban el tiempo de espera excesivo por lo que se implementó un estándar de medición y encuestas de satisfacción que permitieron identificar el problema y mediante la gestión de procesos realizar un enfoque que permita mejorar el nivel de servicio previo a la atención y por tanto optimizar el tiempo de espera del paciente. Así también se mide el servicio con nuevas actividades implementadas en las operaciones del proceso de Post atención, teniendo como resultado un mejor nivel de servicio por ende en la calidad, lo que los pacientes empiezan a expresar a través de las redes sociales, generando también publicidad boca a boca con lo que se espera que la clínica incremente sus pacientes y el negocio siga adelante.

## **ABSTRACT**

The present proposal in this work is developed in the dental clinic Nabila's Dental Care, located in the city of Manta, province of Manabí, Republic of Ecuador, in the dental line the competitiveness based on the level of service to the patients is an important element for this business to be successful and sustainable. The offer of dental services has generated a marked competition in two aspects: one is the level of quality of the service and the other is the cost of the service. Dental Clinics must seek strategies that improve the business model, so in this project a proposal is presented for the implementation of a process management model where the correct approach is to ensure that the resources are allocated to the operations that add value to the patients. To execute the process management, the first thing is to identify the problem, its causes and the main alternative solution, using Lean methodology tools such as the Ishikawa diagram and the Prioritization Matrix.

After understanding the problem and defining the alternative process management, we proceed to map the current process to analyze its situation. In addition, since the clinic did not have a defined strategy, we proceed to identify the mission and vision that allows us to focus on the processes to understand the environment with a SWOT analysis and map the strategic processes through the use of SIPOC tools, to define the standard operating factors and functional flowcharts, one of the main problems that the clinic had not identified was that its patients considered the excessive waiting time, so that measurement standard and satisfaction surveys were implemented that allowed the problem to be identified and, through process management, to carry out an approach that allows improving the level of service prior to care and therefore optimizing the patient's waiting time. In this way, the service is also measure with new activities implemented in the operations of the post-care process, resulting in a better level of service, therefore in the quality, those patients begin to express through social networks, also generating word of mouth advertising, we expect that the clinic will increase its patients and the business will continue.

## TABLA DE CONTENIDO.

1. INTRODUCCION. ....	1
2. MARCO TEORICO.....	2
2.1. GESTION POR PROCESOS. ....	2
2.2. GESTION DE INVENTARIO.....	3
2.3. ENCUESTAS. ....	4
2.4. SATISFACCION DEL CLIENTE .....	5
2.5. GESTION VISUAL .....	6
2.6. EVENTO KAIZEN.....	6
2.7. DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	7
3. IDENTIFICACION DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA: .....	8
4. OBJETIVO GENERAL. ....	9
4.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS. ....	10
5. JUSTIFICACION. ....	10
6. MATRIZ DE PRIORIZACION .....	11
7. JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA A UTILIZAR. ....	14
7.1. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.....	15
8. PROPUESTA DE SOLUCION AL PROBLEMA IDENTIFICADO .....	20
8.1. MAPEO DEL PROCESO PROPUESTO .....	20
8.2. PROCESOS ESTRATEGICOS.....	20
8.3. PROCESOS OPERATIVOS. ....	21
8.4. PROCESOS DE SOPORTE.....	23
8.5. CONFORMACION Y ANALISIS DETALLADO DE LOS PROCESOS. ....	25
8.5.1. GESTION ESTRATEGICA.....	25

8.5.2. DEFINICION DE LA MISION. ....	25
8.5.3. DEFINICION DE LA VISION. ....	26
8.5.4. ANALISIS FODA. ....	28
8.5.5. GESTION ADMINISTRATIVA: ....	29
8.5.6. GESTION DE PRE ATENCION A PACIENTES. ....	32
8.5.7. GESTION DE POST ATENCION A LOS PACIENTES. ....	36
9. CONCLUSIONES. ....	42
10. RECOMENDACIONES. ....	43
11. BIBLIOGRAFIA. ....	44
12. ANEXOS. ....	46



## 1. INTRODUCCION.

Este proyecto analiza el entorno de las operaciones de la Clínica Dental Nabila´s Dental Care y busca generar una propuesta con enfoque en procesos, ya que no posee a pesar de tener más de diez años de funcionamiento y lo que no es común en este tipo de negocios en la ciudad donde la clínica está ubicada (Manta – Manabi – Ecuador). Las Clinicas Odontologicas no solo tienen que analizar la atención al paciente como un tratamiento a ofrecer, sino que el nivel del servicio se debe de medir desde el primer contacto, el cual se genera en el agendamiento de la cita, hasta el último contacto que en si viene dado por un servicio post atención, de esta forma las Clinicas pueden brindar un servicio más personalizado hacia el paciente.

Para los pacientes esto se puede denominar como el servicio de respaldo, el cual es muy importante y lo brinda toda la empresa en su conjunto, estos servicios de respaldo se pueden expresar como se muestra a continuación (*Calero, J. A., Rodríguez, L., & Barreto, J. F. 2008*):

1. Hacer sentir a los pacientes importantes, comprendidos, cómodos y bien recibidos.
2. Atender a la hora puntual en la que fue agendada la cita
3. Orientar a la hora de la elección del tratamiento odontológico que el paciente requiere.
4. Brindar el servicio post-venta o como le hemos denominado post atención.

Lo mencionado corresponde a una función elemental en este negocio relacionado con el mejoramiento continuo, enfoque que en la actualidad es tomado como las empresas que desean tener un futuro y que buscan alcanzar el cumplimiento de sus objetivos.

Esta investigación tiene como finalidad brindar una propuesta para mejorar los procesos principales enfocados en satisfacer las necesidades de los pacientes de la Clínica Dental Nabila's Dental Care, mediante la gestión de procesos y el mapeo de los elementos que tienen contacto con el paciente, identificando las oportunidades de mejora y por ende mejorando la calidad del servicio brindado.

## **2. MARCO TEORICO.**

### **2.1. GESTION POR PROCESOS.**

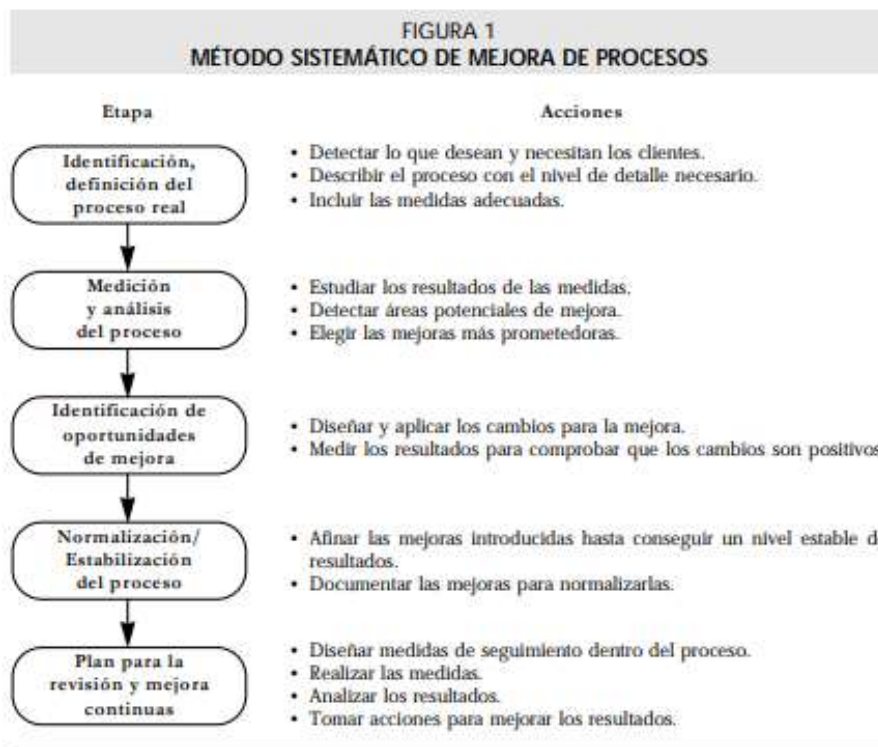
La gestión por procesos establece un modelo administrativo y de control que ayuda a mejorar la calidad del servicio y a integrar las actividades en una organización con el fin de alcanzar un objetivo principal común como el de satisfacer al cliente, por tanto, permite tener un enfoque en las operaciones que agregan valor (De Velasco, J. A. P. F. 2009).

El sistema por procesos toma como base un grupo de procesos que se relacionan unos con otros en una organización por lo que ayuda a satisfacer a los diferentes sectores de interés, este tipo de relación genera que si una actividad en el proceso es modificada se pueden generar otros cambios en diferentes etapas conectadas en el mismo proceso, las conexiones se visualizan cuando la salida de una etapa que se transforma en la entrada de otra etapa (Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C. L., Moreno-Pino, M., & García-Vidal, G. 2014).

Los cambios en el mercado han llevado a todo tipo de empresas a enfocarse en cómo mejorar sus procesos para ser más competitivos ya que a partir de este enfoque pueden establecer estrategias o políticas que les permitan tener mejores resultados, un factor de cambio constante en el mercado hace que estos

procesos se mantengan en un lineamiento de mejora continua que es una base de los sistemas de calidad (Zaratiegui, J. R. 1999).

Un sistema de gestión por procesos permite que la organización pueda realizar de manera más eficaz un plan de mejora a través de llevar a cabo diferentes etapas como se muestra en la siguiente figura 1:



**Figura 1:** Resumen del método sistemático de mejora de procesos. Adaptado de (Zaratiegui, J. R. 1999).

## 2.2. GESTION DE INVENTARIO.

El objetivo de un inventario es evidenciar mediante un conteo físico de todas las existencias materiales pertenecientes a una compañía, lo que es muy importante para tener información actualizada, conocer el valor monetario del mismo y así confirmar su impacto en los libros contables, analizar el movimiento de los

materiales, tener siempre los insumos necesarios para la operación, entre otros (MEANA COALLA, P. P. 2017).

Entre los objetivos de la Gestión de Inventario tenemos (*Fernández, A. C. 2018*):

- Reducir los riesgos conservando los niveles de seguridad de los inventarios.
- Bajar los costos operativos al tener un control más eficiente de las existencias y adquisiciones.
- Tener un sistema ordenado y valorado de los materiales o productos de una compañía.

La relevancia que los procesos estén bien definidos para la gestión de los inventarios en las compañías de servicios es tan alta como en las que se ofrece un producto, pues del inventario va a depender la organización, gestión y control de los materiales en existencia, lo que influirá en la calidad del servicio ofertado (*Arciniegas, G. O. 2018*).

### **2.3. ENCUESTAS.**

La encuesta es una herramienta para la investigación de las más utilizadas ya que permite conseguir información de bases subjetivas como objetivas para su posterior análisis, la encuesta obtiene datos de una muestra representativa de una población teniendo así alta importancia para cualquier investigación por ende esta herramienta es una de las primeras opciones utilizadas por un investigador, las encuestas sirven por lo general para obtener información específica como edades, profesiones, cursos realizados, etc., o también variable como por ejemplo creencias, opiniones, expectativas puntos de vista, etc., en si se puede generar una gran cantidad de información (*Grasso, L. 2006*).

Las encuestas pueden ser personales y van de acuerdo a la forma en que se realizan entre las que tenemos: A domicilio, en establecimientos,

telefónicamente y subcontratadas por empresas específicas dedicadas a esta actividad, por otra parte, están las empresas no personales que se llevan a cabo por medios electrónicos (Mails, redes sociales, páginas webs, etc.), en las se le envía un cuestionario a cada encuestado y la información se devuelve a su remitente (*Abascal, E., & Esteban, I. G. 2005*), en ocasiones se puede considerar la encuesta anónima en el caso que se considere que la información que se desea obtener puede perder objetividad si el encuestado siente que de una u otra manera su manera de responder puede tener algún impacto negativo hacia el remitente o hacia él.

#### **2.4. SATISFACCION DEL CLIENTE**

Mantener Satisfecho al cliente en la actualidad con el nivel de competitividad que se vive en un mercado global ha pasado a ser prioridad en una empresa con éxito, lo que hace que sea una meta común entre las diferentes áreas que componen a una organización, según Philip Kotler la satisfacción del cliente se detalla como el nivel del estado de animo de un individuo y que es producto de comparar el beneficio percibido de un producto o servicio con sus expectativas (*Thompson, I. 2005*).

Una fórmula que se suele ocupar para medir el nivel de Satisfacción del cliente en relación al resultado de las encuestas es: Rendimiento percibido – Expectativas = Satisfacción del cliente, donde ocupamos la siguiente base de datos para efectos del cálculo (*Thompson, I. 2005*):

Rendimiento

- Excelente = 10
- Bueno = 7
- Regular = 5
- Malo = 3

Expectativas.

- Elevadas = 3
- Moderadas = 2
- Bajas = 1

Escala del nivel de Satisfacción del cliente.

- Complacido: De 8 a 10
- Satisfecho: de 5 a 7
- Insatisfecho: Igual o Menos a 4

*(Thompson, I. 2005).*

## **2.5. GESTION VISUAL**

Uso de señales visuales y de audio fáciles de entender para relacionar una acción a tomar durante un trabajo, las señales pueden ayudar a identificar si el proceso está siendo normal o si se tiene alguna anomalía proporcionando información en tiempo real, estos elementos visuales se utilizan generalmente para tener una mejor calidad, bajar el costo, optimizar el tiempo de operación, mejorar la seguridad, conocer de manera inmediata algún evento y tener una mejor comunicación *(Socconini Pérez Gómez, L. V. 2019).*

## **2.6. EVENTO KAIZEN**

Kaizen es una palabra japonesa que representa la mejora continua, la aplicamos como una herramienta que tiene como fin identificar puntos de mejora en los procesos de una compañía, en este evento Kaizen los dueños del proceso y

operadores realizan un trabajo en conjunto con el fin de obtener beneficios para la organización (*Socconini Pérez Gómez, L. V. 2019*).

Estos eventos ayudan a una empresa a reducir desperdicios, mejorar el área de trabajo y reducir la variabilidad de un proceso, en si en un evento kaizen se pueden utilizar varias herramientas Lean con el objetivo de dar una solución a los problemas que sean claramente identificados, así como también ayuda a tener una mayor rentabilidad y mejorar la satisfacción de los clientes pues la empresa se enfoca en lo que realmente agrega valor (*Socconini Pérez Gómez, L. V. 2019*).

En la actualidad se pueden conseguir beneficios competitivos con el sistema kaizen, en temas relacionados a la calidad y productividad además de brindar información visible de la responsabilidad y compromiso de los empleados, esta metodología necesita de una alta disciplina para la mejora continua con el involucramiento de todos los empleados para obtener un mayor éxito (*Vento, M. O., & Alcaraz, J. L. G. 2014*).

## **2.7. DIAGRAMA DE ISHIKAWA**

Se usa este tipo de diagrama para identificar las causas reales o potenciales para producir un efecto de interés, es un método de los más utilizados, usualmente se lo conoce como: espina de pescado, causa y efecto, diagrama de árbol o análisis de la causa raíz, para el desarrollo se debe identificar el efecto a analizar y los grupos a los cuales se les va a investigar para asignar causas reales o potenciales para el efecto (*Ishikawa, K. 2013*).

El procedimiento para realizar un análisis de Ishikawa consiste en:

- Seleccionar un efecto cuyas causas reales o potenciales se desea encontrar.
- Formar un equipo de 3 o 6 personas relacionadas al problema.
- Simplificar tanto como se pueda el enunciado.
- Realizar una lluvia de ideas con los miembros del equipo.
- Agrupar las causas por afinidad.
- Enumerar las causas primarias en rectángulos.
- Hacer incidir las causas secundarias con flechas.

### **3. IDENTIFICACION DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA:**

La clínica odontológica Nabila´s Dental Care abrió sus puertas en enero del 2012 y desde ahí ha ido creciendo y atendiendo cada vez a más pacientes, actualmente cuenta con una amplia cartera de servicios y oferta todas las especialidades odontológicas, además de un servicio extra de tratamientos relajantes y faciales, para ello cuenta con profesionales internos y externos que trabajan de acuerdo a las citas programadas.

En la clínica la demanda de servicios ha aumentado en el último año 2021 por lo que se ha visto la necesidad de mejorar los procesos de atención al cliente en busca no solo de su satisfacción, sino de crear una fidelización y experiencia única.

Actualmente no cuenta con un sistema de gestión de procesos definidos para sus operaciones internas, por lo que se enfrenta a problemas de aglomeraciones, saturación de la sala de espera y citas sin atender por falta de tiempo y personal. Al tener esos tiempos de espera y pacientes sin atender las ganancias de la clínica se ven afectadas y hay pacientes insatisfechos ya que muchas veces no se puede realizar la totalidad de un tratamiento en una sola cita.



Como no se tienen estructurados los procesos de atención al cliente por cada tipo de tratamiento y recursos requeridos, desde que inicia el primer contacto, hasta finalizar la atención y programar el retorno ante una nueva cita, no se puede obtener mayor información para la mejora continua de las operaciones de la clínica.

Dentro de la gestión de procesos se requiere incluir actividades de control de inventario de sus materiales, pues la estimación de compras se realiza en base a la observación y no a la contabilización y determinación de costos por lo que el proceso administrativo debe tener una estructura y soporte financiero.

La oportunidad de mejora en base al presente estudio consiste en realizar un manual de procesos que permita estandarizar métodos y recursos para optimizar los tiempos y regular los cronogramas de citas para atención a los pacientes; de esta manera mejorar el nivel de satisfacción reduciendo el tiempo de espera de los pacientes en la clínica y obteniendo un control de los recursos utilizados en cada proceso.

La implementación de un modelo de gestión por procesos llevara a la clínica al enfoque en las actividades que añaden valor, para así satisfacer los requerimientos de los pacientes (Maldonado, J. (2011).

#### **4. OBJETIVO GENERAL.**

Implementar una propuesta de mejora de procesos de atención y fidelización de pacientes en la clínica odontológica Nabila's Dental Care.

#### **4.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Definir el tiempo promedio de cada tratamiento dental con el fin de establecer citas de acuerdo a la disponibilidad de los profesionales que trabajan en la clínica.
- Reducir el nivel de insatisfacción de los pacientes por los tiempos de espera extendidos previo a la atención y retrasos de su hora de cita.
- Crear un modelo empresarial centrado en mejorar la experiencia del paciente mediante la implementación de la Gestión por Procesos.
- Obtener información detallada de los recursos utilizados en las diferentes operaciones de la clínica, para identificar oportunidades de mejora.

#### **5. JUSTIFICACION.**

Este proyecto tiene como propósito el cambio del modelo de gestión empírico de la clínica en Odontología Nabila's Dental Care de la ciudad de Manta, en un modelo de gestión de procesos con un enfoque en mejora continua, sustentado en el uso inicial de herramientas Lean como Kaizen, Ishikawa y Matriz de Priorización.

El uso de las herramientas Lean mencionadas busca conectar el conocimiento técnico con el de la gestión de la salud bucal manejada por los doctores de la clínica, esto con el objetivo de optimizar el desempeño de las actividades realizadas en cada proceso de atención al paciente, gestión de inventario y gestión de compra para así tener mayores beneficios y mejorar la satisfacción del paciente en cuanto el servicio brindado.

El resultado permitirá encontrar alternativas de mejora en los diferentes procesos, enfocando las actividades que agreguen valor para la operación y el paciente, además el personal que trabaja en la clínica implementará la mejora continua con el hábito de la revisión, capacitación y estandarización.

## 6. MATRIZ DE PRIORIZACION

Para la selección de las alternativas a mejorar se utiliza la matriz de priorización donde vamos a identificar las alternativas que más impacto tienen en la satisfacción del paciente y los resultados de la clínica.

Las actividades para obtener información realizadas son:

- Encuestas de satisfacción de nivel de servicio a clientes.
- Información de los dueños de la clínica.
- Evento Kaizen
- Diagrama de Ishikawa
- Determinación de los criterios de decisión
- Diseño de la matriz
- Calificación de las alternativas y cuantificar
- Seleccionar las alternativas de mayor puntuación.

En la evaluación de los resultados de las encuestas podemos identificar que los pacientes de la clínica requieren que se mejore el tiempo de espera mas no tanto así el de atención pues en este punto el paciente entiende que una demora se podría dar por brindarle un mejor tratamiento, pero en el caso de la espera entienden que se refiere a una falla de cálculo en la agenda de la cita odontológica o el atraso de otro paciente.



**Figura 2.** Diagrama de Ishikawa aplicado al problema en estudio.

Adaptado de (Ishikawa, K. 2013).

En el Evento Kaizen al conocer los resultados de las encuestas y mediante las ideas de los participantes, doctores y asistentes luego de determinar las causas en un análisis de Ishikawa (Figura 3) se enfocaron en que procesos requieren mejora en la operación de la clínica, pero al mismo tiempo en que es lo que



En el análisis de la matriz podemos observar las siguientes alternativas de solución que son:

- **Gestión por procesos.**
- Análisis VSM para reducir tiempos.
- Implementar la Gestión de inventarios.
- Implementar 5S.
- Compra de nuevos equipos.
- Contratación de personal médico.
- Compra de nuevos muebles.

De estas opciones empezamos por la Gestión de procesos resaltando la importancia en la solución de la operación de la clínica dental Nabila's Dental Care.

## **7. JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA A UTILIZAR.**

En base a lo descrito en la justificación del presente trabajo y analizando los resultados del análisis de la matriz de priorización se evidencia la necesidad de la clínica de contar con una eficiente gestión de procesos con enfoque en la atención a los clientes para mejorar la satisfacción y por ende su fidelización.

La gestión por procesos permitirá identificar las oportunidades de mejora, la gestión de recursos y el vínculo directo con la atención a los pacientes. En la actualidad la clínica ejecuta las funciones operativas de acuerdo a la toma de decisiones centralizada en la Gerencia General que es desempeñada por la dueña de la clínica, la cual también presta atención de servicios especiales, por lo que el tiempo en la toma de decisiones o la visualización de información

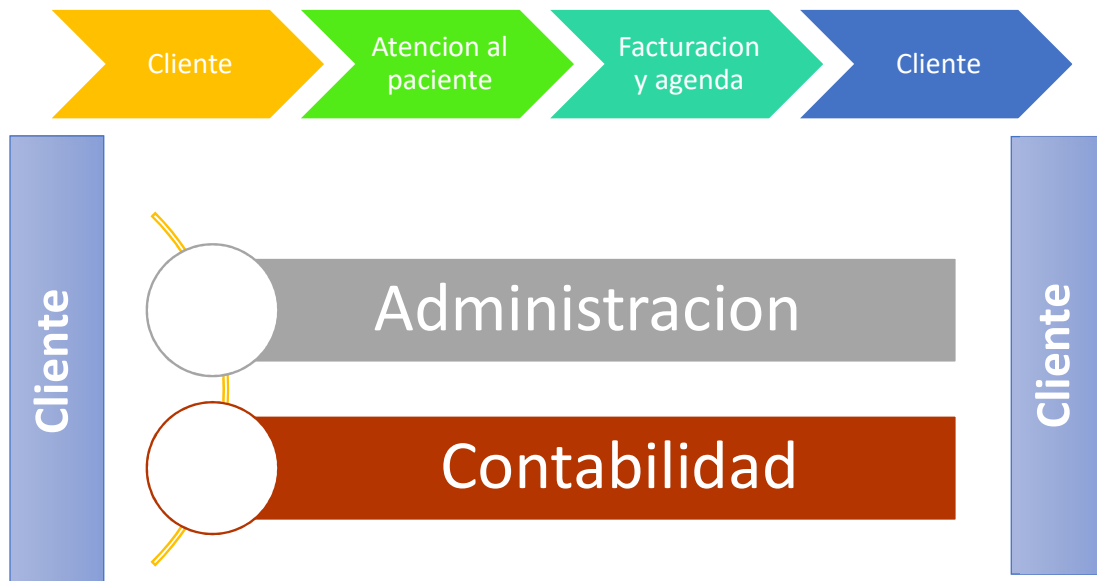
importante se puede ver sesgada por la priorización de acuerdo al enfoque del momento.

Un sistema de gestión por procesos hace conformes las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes, la finalidad de estos sistemas es generar valor para el presente y futuro considerando así la sostenibilidad de las operaciones (De Velasco, J. A. P. F. 2009).

Otro factor para considerar la gestión por procesos radica en que está directamente relacionada a la experiencia del paciente que en otras palabras está dada por la calidad del servicio, la percepción que el cliente tiene sobre la compañía puede mejorar la conexión emocional entre el paciente y la clínica.

### **7.1. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL**

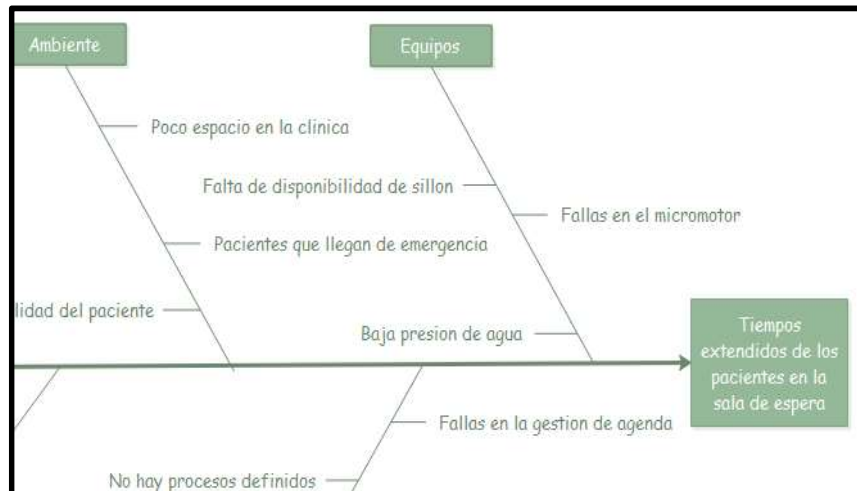
Como primera herramienta para el análisis de la situación actual partiremos del desarrollo del mapa actual de procesos de la clínica, recordando que el mapa de procesos es el conjunto de los recursos y de las actividades, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados (Álvarez, J. M. P., & Manuel, J. 2012). El mapa de Nabila's Dental Care no está claramente definido, por el manejo central que ha tenido, más sin embargo se puede definir con la siguiente estructura:



**Figura 4.** Mapa de procesos actual Nabila's Dental Care (Álvarez, J. M. P., & Manuel, J. 2012).

De lo expuesto en el Análisis de Ishikawa en relación a las encuestas realizadas a los clientes podemos diferenciar la observación más común como la de los tiempos de espera previos a cada cita dentro de la clínica o en algunos casos tiempos de agendamiento de cita, si observamos el presente mapa podemos observar que no está identificado el proceso previo de atención a los pacientes, por lo que no está siendo mapeado por la directiva el punto que representa la mayor crítica de los clientes.





**Figura 5.** Segmento del Diagrama de Ishikawa (Figura 1), que resalta el problema de los tiempos de espera de los pacientes.

En cuanto a los procesos descritos en el mapa expuesto están desglosados por las siguientes actividades:

1. Atención al paciente:

- Agenda de la cita.
- Diagnostico.
- Atención primaria
- Atención especializada

2. Facturación y agenda:

- Realización de la factura.
- Cobro en efectivo o tarjeta
- Agendamiento de próxima cita

### 3. Administración:

- Compra de insumos dentales
- Pago a proveedores
- Pago de personal interno y externo.
- Gestión de permisos de funcionamientos y recolección de desechos.

### 4. Contabilidad:

- Control de gastos.
- Declaraciones SRI.
- Pagos al IESS.
- Balances generales y de finanzas.

El objetivo de tener una estructura de gestión por procesos en la clínica busca reducir los siguientes errores que se han presentado esporádicamente desde que la clínica abrió sus servicios al público:

- Descuidar la comunicación con el paciente, explicación del tratamiento.
- Descuidar instalaciones.
- Descuidar a los empleados
- Deficiencia en el ambiente de la clínica
- Descuido en el agendamiento, puntualidad, atención telefónica y diagnósticos.

Otro factor que permitirá a la clínica entrar en el marco de la mejora continua con la organización de sus procesos es la gestión de indicadores, pues al momento no se cuenta con metas de gestión para el cumplimiento de objetivos, la buena operación está determinada por el nivel de ingresos o la saturación eventual de las jornadas laborales por las citas de pacientes atendidos.

Entre los indicadores necesarios para la gestión de la clínica que se han determinado en sesiones con el personal y directiva, se consideran:

- Puntualidad en la atención.
- Agendamiento.
- Atención Clínica.
- Orden y limpieza.
- Recomendaciones.
- Satisfacción general.
- Servicio post venta (Seguimiento).

Estos indicadores deben ir vinculados a los procesos que los soportan para su medición y reporte periódico para el cumplimiento de la mejora continua aplicando método PDCA con herramientas como el Kaizen para generar una mayor productividad y calidad sin tener que necesariamente realizar una gran inversión de capital (Barraza, M. F. S., & Dávila, J. Á. M. 2008). Además, se tomarán nuevas encuestas que permitirán verificar el desempeño de los indicadores de acuerdo a la experiencia de los clientes.

Al momento el Diagrama de Ishikawa nos ayudó a tener una visión sobre la causa que los clientes consideraban el principal problema del servicio de la clínica en tiempos alargados de espera previo a la atención y de la matriz de priorización obtuvimos el enfoque en la Gestión de procesos. Al analizar la clínica no evidenciamos una distribución de gestión por procesos lo que podemos denotar al ejecutar el mapa de procesos actual y las actividades con las que opera la clínica, de estos análisis se identificara el nuevo enfoque con la segmentación de los procesos principales con orientación hacia el cliente.

## 8. PROPUESTA DE SOLUCION AL PROBLEMA IDENTIFICADO

Después de analizar las alternativas de solución y de seleccionar la metodología a utilizar verificando la información de la estructura actual empírica del manejo de procesos en la clínica y los problemas presentados que conllevan a una experiencia del paciente que no es la ideal, desde el punto de vista estratégico y de crecimiento del negocio, se decide ordenar la administración y manejo de la clínica mediante el uso de un sistema de gestión por procesos que permitirá organizar las operaciones en un marco de mejora continua y sostenibilidad del negocio

### 8.1. MAPEO DEL PROCESO PROPUESTO

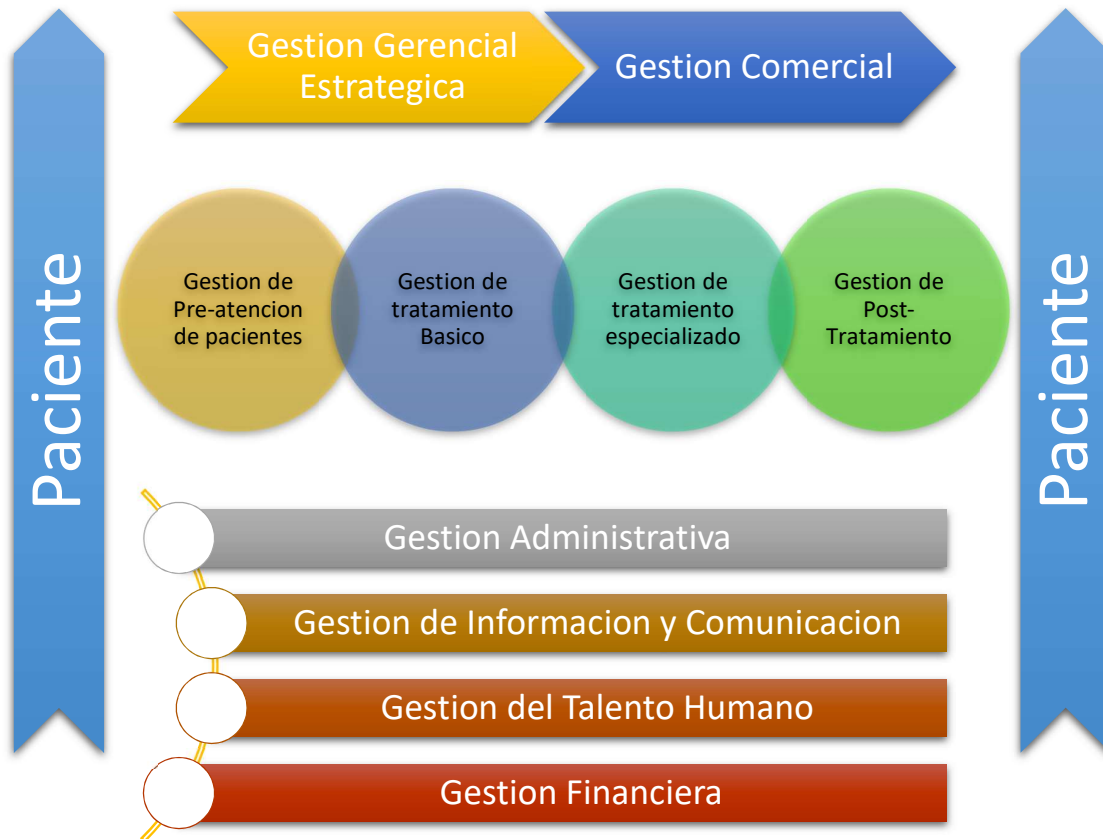
Como primer paso en la solución a los problemas encontrados, mediante el uso del sistema de control por procesos se levanta una propuesta de un nuevo mapa de procesos con enfoque en la cadena de valor, el cual se lo ira desglosando para la identificación de las diferentes actividades y responsabilidades (De Velasco, J. A. P. F. 2009).

### 8.2. PROCESOS ESTRATEGICOS.

8.2.1. **Gestión Gerencial Estratégica:** En la presente propuesta se identifica la necesidad de segmentar el proceso de la Gestión estratégica de la clínica para lo que respecta al desarrollo sostenible del negocio, este proceso actualmente se ha llevado de manera cambiante sin objetivos, misión y visión claramente definidos.

8.2.2. **Gestión comercial:** Los procesos de captación de nuevos pacientes, mercadeo y publicidad han sido estacionarios y sin estructura ni planificación por lo que se identifica una oportunidad de mejora para obtener nuevos clientes, pues el enfoque actual mediante el cual la clínica ha tenido resultados es mediante el uso de la publicidad boca

a boca en relación a la excelente calidad de los servicios prestados, lo que se destaca como la principal fortaleza de la clínica.



**Figura 6.** Mapa de procesos (De Velasco, J. A. P. F. 2009) propuesto Nabila's Dental Care.

### 8.3. PROCESOS OPERATIVOS.

8.3.1. **Gestión de Pre-atención de pacientes:** En este proceso se capturan las actividades previas a la atención directa del paciente como son:

- Primer contacto / Agenda de cita.
- Servicio en tiempo de espera.

- Recepcion de información del paciente.
- Preparación previa a la atención.

8.3.2. **Gestión de tratamiento básico:** Aplica a la atención de Odontología general cuyos tiempos de Atención son más cortos y repetitivos, menos materiales especializados, realizado por cualquier odontólogo, entre los tratamientos tenemos:

- Limpieza dental.
- Curación de caries simple.
- Curación de caries compleja.
- Extracción de diente o premolar.

8.3.3. **Gestión de tratamiento especializado:** Este proceso aplica a tratamientos realizados por Odontólogos especialistas (Cirugía Maxilofacial, Ortodoncia, Endodoncia, Odonto-Pediatría y rehabilitación Oral), los tiempos de Atención son variables dependiendo de la fisiología de los pacientes, los materiales utilizados son más específicos, entre los tratamientos tenemos:

- Ortodoncia.
- Endodoncia.
- Cirugía.
- Estetica.
- Rehabilitación Oral.
- Odonto Pediatría.

8.3.4. **Gestión de Post-atención de pacientes:** En este proceso se capturan las actividades después de la atención directa del paciente como son:

- Agendamiento de nueva cita.

- Recetas médicas.
- Indicaciones y próximos pasos.
- Acompañamiento durante la recuperación.
- Retroalimentación mediante encuestas de satisfacción.

#### **8.4. PROCESOS DE SOPORTE.**

8.4.1. **Gestión Administrativa:** Contempla las siguientes actividades:

- Compras y Manejo de proveedores
- Inventario de materiales
- Inventario de herramientas
- Mantenimiento de instalaciones
- Mantenimiento de equipos
- Manejo de proveedores de Mecánica dental.

8.4.2. **Gestión de Información y Comunicación:** Contempla las siguientes actividades:

- Manejo de sitio Web.
- Manejo de canales de comunicación publicitaria.
- Sistema de vigilancia y seguridad interna.
- Manejo de canales telefónicos de comunicación fija y móvil.
- Equipos informáticos para el control de la información interna.

8.4.3. **Gestión del talento humano:** Contempla las siguientes actividades:

- Capacitaciones.
- Contrataciones de personal interno.
- Contrataciones de personal externo (Especialistas).
- Motivación interna.

- Pago de salarios y de servicios prestados (Especialistas).

8.4.4. **Gestión financiera:** Contempla las siguientes actividades:

- Contabilidad general (Estados financieros).
- Gestión con el IESS.
- Gestión con el SRI.
- Cumplimientos legales.

Para la presente propuesta desglosaremos los procesos nuevos y los re-estructurados mediante el uso de la herramienta SIPOC, estos son:

- **Gestión Gerencial estratégica**
- **Gestión Administrativa.**
- **Gestión de pre Atención de pacientes.**
- **Gestión de post tratamiento.**

De esta manera buscamos mejorar el nivel de Atención de los pacientes en relación al enfoque estratégico de la clínica y la gestión operativa en general en toda la cadena para garantizar el servicio prestado, adicionalmente se ha identificado que el proceso de soporte que tiene mayor impacto en el desempeño de los procesos operativos es el administrativo ya que depende de su gestión el contar con los equipos y materiales en cantidad, calidad y tiempo esperado para cumplir con la expectativa en la experiencia del paciente.



## **8.5. CONFORMACION Y ANALISIS DETALLADO DE LOS PROCESOS.**

### **8.5.1. GESTION ESTRATEGICA**

Como primer paso se requiere definir el camino a seguir por parte de la compañía, en este caso la clínica describirá el enfoque actual de su operación y el camino que quiere plasmar hacia el futuro mediante la publicación de la Misión y Visión, desde este punto se definirán con mayor valor las metas para cada periodo y se asignarán los recursos de acuerdo a los resultados sobre los mismos buscando mantener la competitividad y desarrollo del negocio (Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. 2012).

### **8.5.2. DEFINICION DE LA MISION.**

Para la definición de la misión es importante un análisis detallado de la Dirección de la clínica para responder a preguntas como:

#### **¿Qué es Nabila's Dental Care?**

La clínica Nabila's Dental Care presta servicios odontológicos con alta calidad y confiabilidad con servicio personalizado a sus clientes.

#### **¿Que pretendemos obtener?**

Satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **¿A qué se dedica la clínica?**

Brindar servicios odontológicos de alta calidad.

### **¿Ubicación estratégica?**

La clínica está ubicada en la ciudad de Manta-Manabi – Ecuador.

### **¿Cuál es el motivo de que se brinden los servicios mencionados?**

Porque de esta manera se busca mejorar la salud bucal en la sociedad, por el beneficio económico que genera el negocio para los dueños y para sus empleados.

### **¿Para quién se trabaja?**

Para todo tipo de cliente que decida atenderse en Nabila's dental Care y con la revisión final de la directiva, se estructura la siguiente misión:

#### **MISION.**

“Somos la clínica Odontológica líder en satisfacer las necesidades de nuestros pacientes, brindando servicios de alta calidad, ejecutando el acompañamiento al paciente y con un enfoque a la mejor experiencia del cliente, mediante la mejora continua”.

#### **8.5.3. DEFINICION DE LA VISION.**

Para la definición de la Visión de la clínica al igual que la Misión en sesión con la directiva se realiza las siguientes preguntas:

### **¿Cómo esperamos que la clínica se vea hacia sus pacientes?**

Ser la clínica dental caracterizada por la clientela como el sitio en que se brinda la mejora calidad y atención a sus pacientes.

### **¿Qué seremos en el futuro?**

La clínica dental líder en la ciudad de Manta, reconocida por superar las expectativas de servicio de sus pacientes.

### **¿Qué haremos en el futuro?**

Servicios adicionales de salud enfocados a mejorar la experiencia del paciente.

### **¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?**

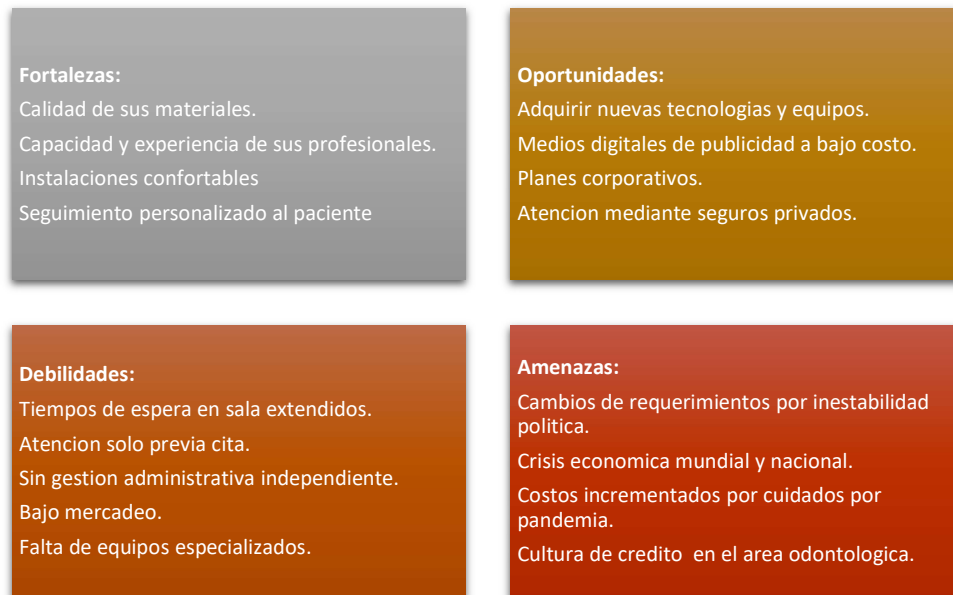
Brindar servicios más especializados en la rama odontológica y en otras áreas de salud con el objetivo de que el paciente sienta una nueva experiencia al ser atendidos en Nabila's Dental Care.

### **VISION.**

“Ser la clínica dental líder con variedad de servicios especializados y con atención en otras ramas de la salud que brinden la mejor experiencia de servicio a los pacientes”.

#### 8.5.4. ANALISIS FODA.

Se realiza el análisis FODA en conjunto con la directiva para determinar los factores de mercado he internos que han permitido funcionar a la clínica hasta la fecha, obteniendo así:



**Figura 7.** Matriz FODA (Talancón, H. P. 2007). análisis con la directiva de Nabila's Dental Care.

En el análisis FODA se pueden identificar puntos ya analizados previamente como los resultados de las encuestas que expresaron que la principal observación negativa de los pacientes a la clínica es los tiempos de espera, o la restringida disponibilidad de obtención de cita a diferentes horarios o de ir directamente y no ser atendido porque la atención es apartada con citas agendadas con por lo menos 2 días de anticipación a sus pacientes.

Así mismo las fortalezas nos revelan información de características que hacen competitiva a la clínica y que a pesar de sus limitaciones la mantienen atractiva en el mercado, las mimas que deben ser monitoreadas para mantenerlas y

mejorarlas. El análisis en general obtenido en el proceso de Gestión Estratégica marca el camino para el manejo del negocio, de aquí en relación a la Misión y Visión tendremos la conformación de las metas y KPI's para los demás procesos que la clínica requiere estructurar.

#### **8.5.5. GESTION ADMINISTRATIVA:**

En la actualidad en la clínica no se tiene una división o manejo independiente de la parte administrativa cuyas actividades se comparten en su mayoría por la Odontóloga principal, la Odontóloga de soporte y las más simples por la asistente dental. Para mejorar la gestión de este proceso se está proponiendo que las actividades de compras y manejo de proveedores, inventario de materiales, inventario de herramientas, mantenimiento de instalaciones, mantenimiento de equipos y manejo de proveedores de Mecánica dental, sean agrupados en este macro proceso para así ir haciendo seguimiento independiente a sus indicadores y con funciones específicas repartidas.

Para su estructura planteamos su descripción mediante un diagrama SIPOC que se muestra a continuación:

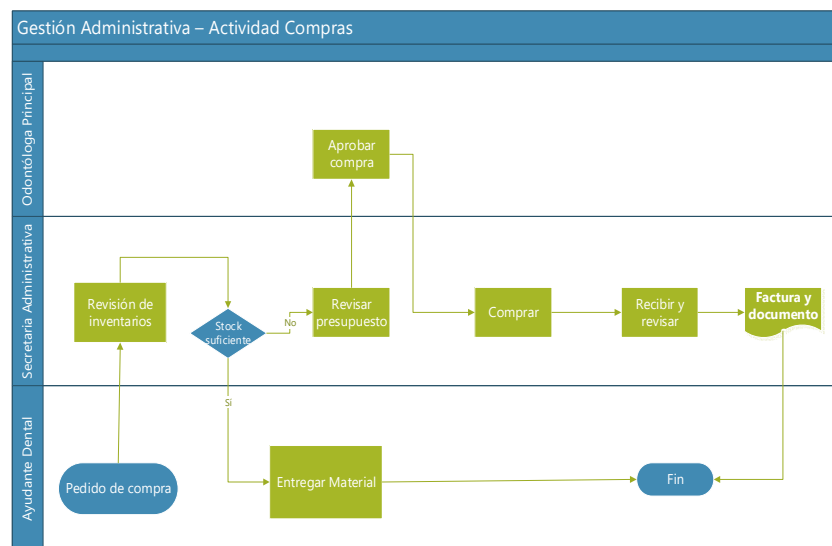
## Caracterización de Procesos / SIPOC

1. Proceso						2 Requisito ISO		9001	
3. Responsable						Odontologa principal, secretaria administrativa			
4. Objetivo						Controlar la gestion administrativa de la clinica dental Nabila's Dental Care			
5. Criterios y metodos									
Documentos Internos					Documentos externos				
Pedido de Compras					Facturas				
Proceso Proveedor	6. Entradas	7. Actividades	8. Registros / Controles	9. Salidas	Proceso / Cliente				
Materiales Dentales	Lista de Materiales	Pedido de materiales / Insumos	Inventario de Materiales Dentales	Insumos en stock	Odontologo principal				
Dental Andrade	Lista de Insumos	Compra de materiales / Insumos	Inventario de insumos	Materiales en stock	Odontologos especialistas				
Supermaxi	Presupuesto Mensual	Pago de Compra	Orden de descripcion de pedido al laboratorio	Servicios basicos disponibles	Ayudante dental				
Coral	Fundas para desechos	Supervision de Stocks	Registro de control de pesos de desechos	Instalaciones en buen estado					
Mi Comisariato	Recibos empresas publicas	Pedido de servicios de mantenimiento	Control de documentos	Equipos en buen estado					
Mega Kiwi		Pedido de servicios externos	Comprobantes de pagos de servicios	Trabajos de laboratorio listos					
Ponce Dental		Pedido a Laboratorios dentales	Registro de pago de campañas publicitarias	Correcto desalojo de desechos					
Laboratorio ART Dental		Recepcion y Verificacion de pedidos		Publicidad al dia					
Laboratorio Tayupanta		Envio y recepcion de muestras a laboratorio		Documentacion al dia					
Recoleccion de desechos		Selección de desechos							
Empresa Publica		Pago de servicios							
Redes sociales		Manejo de redes sociales y publicidad							
		Manejo de registros fisicos							
		Manejo de registros digitales							
10. Recursos									
Materiales			Equipos		Software		Otros		
Archivos			Computador		Excel				
Material de oficina			Telefono fijo		Word				
			Calculadora		Power Point				
			Escritorio		Adobe Reader				
11. Indicadores									
Nombre	Formula de calculo	Responsable	Frecuencia de medicion	Frecuencia Reporte	Unidad de Medida				
Gasto Adm.	Gasto/ Presupuesto	Secretaria administrativa	Mensual	Mensual	Dólar				
Estado de instalaciones y equipos	# de Observaciones	Secretaria administrativa	Semanal	Semanal	Unidad				
Captacion de clientes	Nuevos clientes	Secretaria administrativa	Semanal	Semanal	Personas				

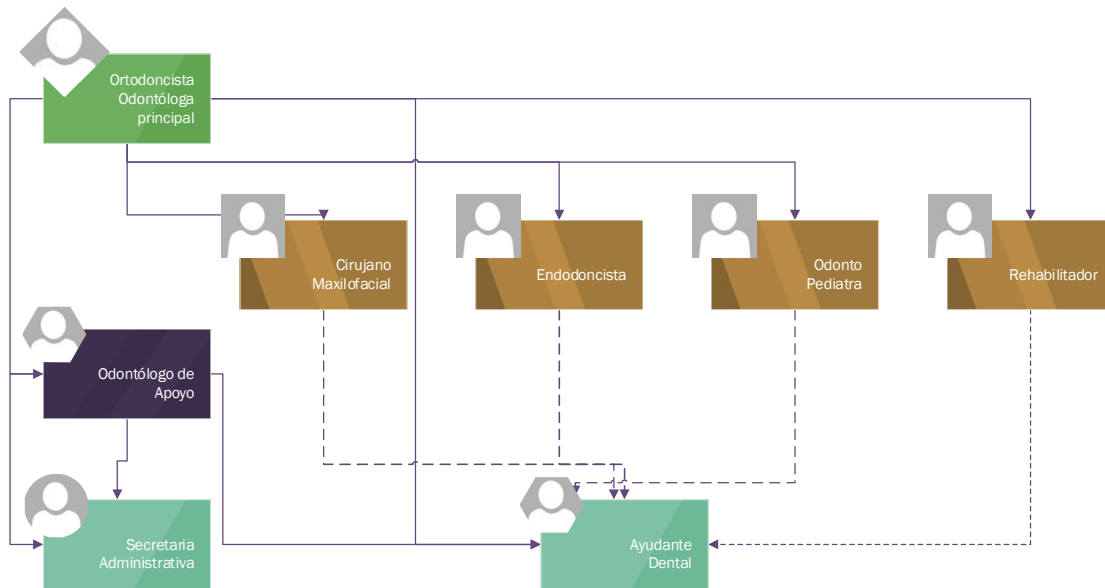
Figura 8. Caracterización del proceso de Administración de la clínica dental Nabila's Dental Care (Rasmusson, D. 2006).

Al ser la clínica dental Nabila's Dental Care una unidad de salud Dental de Estructura Organizacional pequeña la Gestión del Proceso Administrativo es ejecutada en la mayor parte por la Secretaria Administrativa con la supervisión directa de la Odontóloga Principal (Dueña de la clínica). Por este motivo se han estructurado las actividades independientes administrativas de la manera presentada en el diagrama SIPOC del proceso, considerando también los recursos disponibles.

En relación a las responsabilidades distribuidas de los procesos administrativos, la principal persona encargada es la Secretaria, bajo la supervisión y aprobación de la Odontóloga Principal y también atendiendo pedidos de la Ayudante Dental, por temporadas la clínica contrata un Odontólogo de soporte que cubriría también la autoridad sobre la Secretaria y la Ayudante Dental pero por debajo de los Odontólogos externos especialistas, para ilustrar de manera más detallada a continuación se muestra un Diagrama de funciones del subproceso de Compras donde se puede observar la distribución de responsabilidades directas y también un Organigrama que muestra la distribución de jerarquías en la clínica.



**Figura 9.** Diagrama de funciones del Subproceso de Compras perteneciente al Macro Proceso de Gestión Administrativa (Arribas, J. G. 1958).



**Figura 10.** Organigrama de la clínica Dental Nabila's Dental Care (Thompson, I. 2009).

### 8.5.6. GESTION DE PRE ATENCION A PACIENTES.

Este proceso agrupa todas las actividades desde el primer contacto o comunicación con el paciente, agendamiento de cita, recepción, espera y preparación hasta la atención. Para analizar y organizar el proceso de Pre Atención a Pacientes se realiza la caracterización mediante la herramienta SIPOC como se detalla a continuación:



## Caracterización de Procesos / SIPOC

1. Proceso	Pre Atención de pacientes		2 Requisito ISO	Protocolos Odontologicos	
3. Responsable	Odontologa principal, secretaria administrativa				
4. Objetivo	Controlar el servicio de pre atencion al paciente				
5. Criterios y metodos					
Documentos Internos			Documentos externos		
Agenda de citas			N/A		
Proceso Proveedor	6. Entradas	7. Actividades	8. Registros / Controles	9. Salidas	Proceso / Cliente
Dental Andrade	Llamada Telefonica	Atencion a la llamada / Mensaje	Check list de limpieza y desinfeccion	Paciente listo para la atencion	Paciente
Ponce Dental	Mail	Agendamiento de cita por servicio requerido	Check list de recepcion de paciente	Informacion del historial	Odontologo que atendera
Whatsapp	Cita por Whatsapp empresarial	Recepcion del paciente	Registro de citas en agenda	Materiales listos	
Facebook	Cita por pagina web	Registro de informacion pacientes nuevos	Control de tiempos de espera y de atencion		
Instagram	Cita por Red social	Revision de historial de atencion paciente regular			
TV Cable	EPPs para ingreso a clinica	Dotacion de materiales para area de clinica			
RX Dental	Historias Clinicas	Acompañamiento a clinica			
Papeleria	Radiografias	Preparacion de materiales para la atencion			
Supermercado	Google my business	Facilitar servicios de entretenimiento (TV, internet)			
Google maps		Brindar agua o te durante la espera			
		Preparacion del area de clinica			
10. Recursos					
Materiales		Equipos	Software	Otros	
Archivos		Computador	Excel		
Material de oficina		Telefono fijo			
EPPs para clinica		Escritorio			
		Smartphone			
11. Indicadores					
Nombre	Formula de calculo	Responsable	Frecuencia de medicion	Frecuencia Reporte	Unidad de Medida
Tiempo de espera	Minutos en sala	Secretaria	Por paciente	Por hora	minutos
Tiempo de atencion	Minutos en clinica	Secretaria	Por paciente	Por dia	minutos

**Figura 11.** Caracterización del proceso de Pre atención al Paciente de la clínica dental Nabila's Dental Care (Rasmusson, D. 2006).

En la caracterización se definen las actividades de pre – atención que buscan minimizar las incomodidades expresadas por los pacientes por los tiempos de espera por una asignación de citas acorde a la disponibilidad y los tratamientos a ejecutar, cuya responsabilidad es de la secretaria, así mismo en los casos de espera se busca mejorar la experiencia del paciente colocando un indicador tipo KPI de tiempo de espera y otro de tiempo de atención para capturar más información que permita mejorar la experiencia del paciente.

La directiva y en equipo con el personal de la clínica han definido el siguiente objetivo:

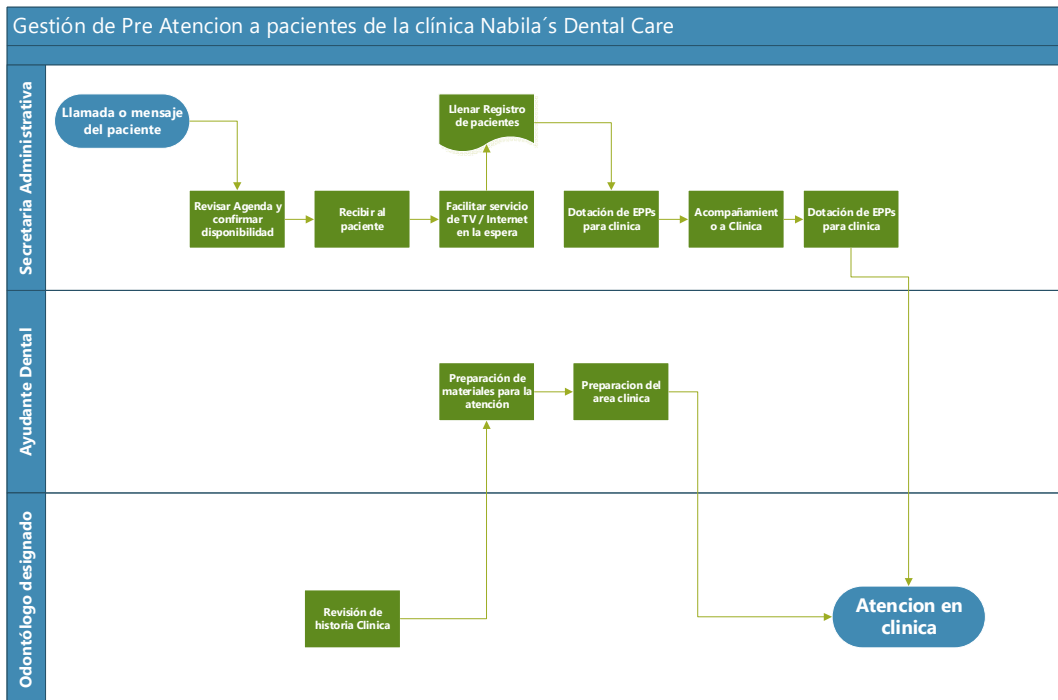
**“El tiempo de espera por paciente en la sala debe ser menor igual a 15 minutos”.**

Para definir este tiempo se elaboró un registro que llena la secretaria y que se puso a prueba durante dos meses y quedo disponible para el control diario de pacientes, por seguridad de la información se permite mostrar parte del formato que se muestra a continuación:

Fecha	Paciente	Edad	Tratamiento A	#A	Tratamiento B	#B	Tratamiento C	#C	Dr que atiende	Hora de llegada	Hora de atenci	Tiempo de esper	Hora final de atenci	Tiempo de atenci	Tiempo total de pacien
15/2/2022	Katty Vera	33	Profilaxis	1	Restauraciones	3	N/A		Anita Jaya-Nabila Rivera	8:35	8:45	0:10:00	9:40	0:55:00	1:05:00
15/2/2022	Thiago Quijije	10	Profilaxis	1	N/A		N/A		Nabila Rivera	9:28	9:45	0:17:00	10:25	0:40:00	0:57:00
15/2/2022	Andrea Capelo	40	Restauraciones	4	N/A		N/A		Nabila Rivera	10:30	10:35	0:05:00	11:13	0:38:00	0:43:00
15/2/2022	Mónica	44	Carillas	4	N/A		N/A		Nabila Rivera	10:45	11:14	0:29:00	13:10	1:56:00	2:25:00
15/2/2022	Ariana Alarcon	12	Colocacion de	1	Restauraciones	2	N/A		Anita Jaya-Nabila Rivera	14:30	14:30	0:00:00	16:20	1:50:00	1:50:00
15/2/2022	Camila Alarcon	14	Colocacion de ortodoncia	1	N/A		N/A		Anita Jaya-Nabila Rivera	15:30	16:30	1:00:00	17:55	1:25:00	2:25:00
15/2/2022	Victor Luis	17	Control Ortodoncia	1	N/A		N/A		Anita Jaya-Nabila Rivera	17:30	18:00	0:30:00	18:31	0:31:00	1:01:00
15/2/2022	Jhonny Bravo	27	Control Ortodoncia	1	N/A		N/A		Nabila Rivera	18:04	18:37	0:33:00	18:40	0:03:00	0:36:00
15/2/2022	Lisset Cellan	29	Blanqueamiento	1	N/A		N/A		Nabila Rivera	18:04	18:41	0:37:00	20:03	1:22:00	1:59:00
16/2/2022	Raisa Chinga	29	Consulta	1	N/A		N/A		Nabila Rivera	13:30	13:30	0:00:00	14:00	0:30:00	0:30:00
16/2/2022	Hijo de Marthita	17	Control Ortodoncia	1	N/A		N/A		Nabila Rivera	14:30	14:30	0:00:00	15:20	0:50:00	0:50:00
16/2/2022	Paciente Melany	22	Control Ortodoncia	1	N/A		N/A		Nabila Rivera	15:30	15:30	0:00:00	16:20	0:50:00	0:50:00
16/2/2022	Karen Cedeño	33	Control Ortodoncia	1	N/A		N/A		Nabila Rivera	16:30	16:30	0:00:00	17:15	0:45:00	0:45:00
16/2/2022	Antoniela Rios	25	Blanqueamiento 2	1	N/A		N/A		Nabila Rivera	17:50	18:00	0:10:00	18:45	0:45:00	0:55:00
16/2/2022	Marco Cobeña	29	Restauracion	1	N/A		N/A		Nabila Rivera	18:35	18:51	0:16:00	19:45	0:54:00	1:10:00
17/2/2022	Hijo Viviana	16	Control Ortodoncia	1	N/A		N/A		Anita Jaya-Nabila Rivera	9:30	9:30	0:00:00	10:15	0:45:00	0:45:00
17/2/2022	Rudy Garcia	28	Control Ortodoncia	1	N/A		N/A		Anita Jaya-Nabila Rivera	10:30	10:30	0:00:00	11:03	0:33:00	0:33:00
17/2/2022	Sandra Mosquera	48	Restauraciones	3	N/A		N/A		Anita Jaya-Nabila Rivera	11:42	11:45	0:03:00	12:17	0:32:00	0:35:00
17/2/2022	Paciente Melany	27	Control Ortodoncia	1	N/A		N/A		Nabila Rivera	12:19	12:30	0:11:00	12:57	0:27:00	0:38:00

**Figura 12.** Registro de atención diaria a pacientes clínica dental Nabila's Dental Care.

De aquí se obtuvo que el promedio de tiempos de espera es de **13,5 minutos/paciente**, sin embargo, en algunos casos se ha llegado a extender a 1 hora y media. Cuando la cita es programada con el cálculo necesario de atención por paciente en base a los tratamientos a seguir este tiempo ha llegado a ser 0 porque el doctor ya se ha desocupado y la sala ya queda lista antes de la llegada del paciente a la clínica, reduciendo de esta manera los tiempos de espera mediante el control que antes no se podía visualizar porque no se recopilaba esta información. A continuación, se detalla el diagrama de funciones del proceso de Pre Atención al paciente:



**Figura 13.** Diagrama de funciones del proceso de Gestión de pre atención al paciente Administrativa (Arribas, J. G. 1958).

En el diagrama de Funciones podemos observar como la Secretaria administrativa es la responsable del contacto previo a la atención, registros, toma de tiempos, servicio previo y entrega de indumentaria para clínica (Gorro, guantes, zapatones y mascarilla). Mientras el paciente pasa el proceso de recepción el odontólogo designado a la atención ya definido en el agendamiento de la cita es el encargado de revisar el historial clínico en el caso de ser paciente recurrente y el ayudante dental se va encargando de preparar la clínica y los materiales necesarios de acuerdo al tratamiento a aplicar, se esta manera se distribuyen las funciones entre los diferentes elementos de la clínica.

### 8.5.7. GESTION DE POST ATENCION A LOS PACIENTES.

Este proceso agrupa todas las actividades desde que el paciente sale del área de clínica luego de su atención, recibe las indicaciones médicas, recomendaciones adicionales, agendamiento de próxima cita, encuesta de satisfacción y recibe un acompañamiento durante su recuperación. Para analizar

y organizar el proceso de Post Atención a Pacientes se realiza la caracterización mediante la herramienta SIPOC como se muestra Figura 14.

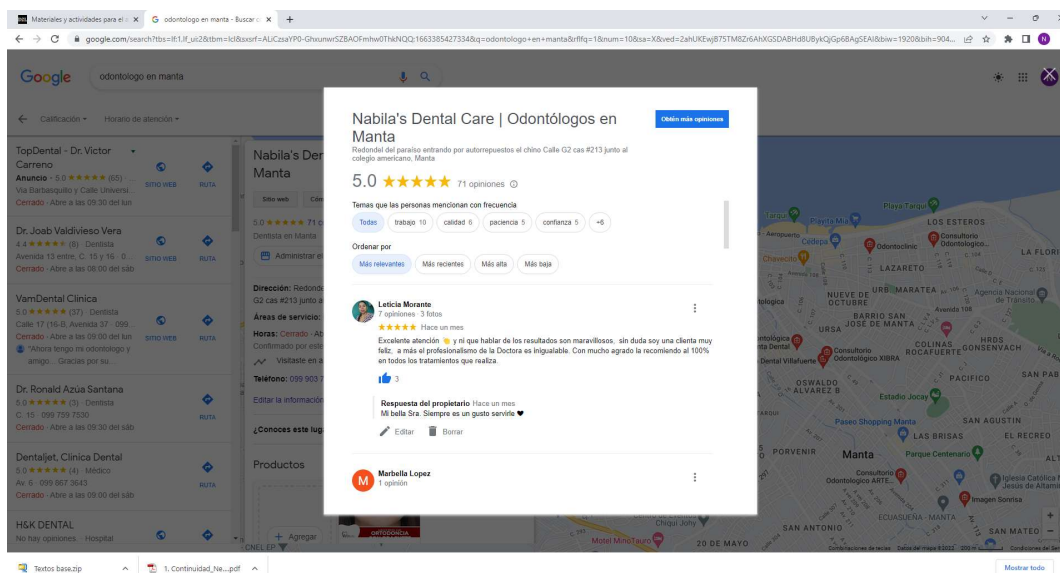
Al igual que en otros procesos se identifican indicadores de control en este caso estos indicadores son:

**Satisfacción del Cliente (Paciente):** Viene como una calificación en una encuesta de satisfacción donde el paciente opina sobre el nivel de servicio y que es la misma que se utilizó para identificar el problema de tiempos de espera que se analizó con el uso del Diagrama de Ishikawa en la sección de Justificación.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO							
<p>El propósito de esta encuesta es obtener información de su percepción al respecto de los servicios que ofrecemos. Estamos interesados en la eficacia de nuestras actividades así como en las oportunidades de mejora que se podrían identificar. Su sincera opinión nos permitirá mejorar nuestro trabajo.</p> <p>Le solicitamos que por favor conteste todas las preguntas y nos proporcione sus comentarios cuando le sean requeridos.</p> <p>Gracias.</p>							
NIVEL DE EVALUACIÓN:		Supera las Expectativas	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca	N/A
<b>A. RESPUESTA A REQUERIMIENTOS:</b>							
1	Cuando usted realiza solicitudes o requerimientos, es atendido oportunamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Los servicios recibidos se desarrollan en los tiempos esperados o acordados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	De requerirlo, se encuentra disponible personal para ayudarlo o resolver sus dudas e inquietudes antes, durante y después de recibir el servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	En caso de solicitudes emergentes se ofrecen soluciones o alternativas satisfactorias para usted y la Organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B. CALIDAD DEL SERVICIO ENTREGADO:</b>							
1	Sus necesidades son claramente comprendidas, lo que permite entregarle un servicio que cumple con sus expectativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Los servicios entregados cumplen con su expectativas y solucionan satisfactoriamente sus requerimientos iniciales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Cuando sus requerimientos no tienen una solución dentro de los tiempos requeridos, se realizan actividades adicionales para ofrecerle alternativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	El proceso seguido para la entrega del servicio solicitado es claro y permite atender las necesidades con agilidad dentro de las políticas de la Organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>C. EXPERIENCIA DEL SERVICIO:</b>							
1	La actitud del personal que atendió sus requerimientos es amable, positiva y demuestra el interés por brindarle servicios o soluciones eficazmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Durante la exposición de sus necesidades recibió asesoramiento, lo que le ayudó a determinar mejor sus requerimientos y por lo tanto la solución esperada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Mientras se desarrollan las actividades relacionadas con el servicio solicitado, usted recibe retroalimentación permanente acerca del status de sus requerimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Antes, durante y después de la entrega del servicio solicitado recibe ideas innovadoras para mejorar sus actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>D. VALOR PERCIBIDO:</b>							
1	En términos generales considera que los servicios recibidos satisfacen sus requerimientos y expectativas así como le agregan valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Por favor comente algunas <b>FORTALEZAS</b> percibidas antes durante y después de la entrega de los servicios solicitados.						
3	Por favor comente algunas <b>DEBILIDADES</b> percibidas antes durante y después de la entrega de los servicios solicitados.						
4	Recomendaciones Adicionales						

**Figura 14.** Encuesta de satisfacción implementada para el servicio odontológico de Nabila's Dental Care (Dutka, A. 2001).

Otra manera de medir la Satisfacción del paciente que se implementó es mediante la herramienta de Google My Business donde mediante una calificación por cantidad de estrellas siendo 1 la peor y 5 la mayor en cuanto a satisfacción, además de una reseña publicitaria por parte del paciente en esta red u otras como Instagram, Facebook, etc.



**Figura 15.** Sistema My Google Business implementado para nivel de satisfacción y publicidad de la clínica Dental Nabila's Dental Care (Serrano Muñoz, J. 2018).

Esta es una herramienta que al igual que las encuestas nos revela una información directa del nivel de satisfacción del cliente y como la clínica en base a los nuevos procesos de gestión va logrando la **fidelización de sus pacientes**.

**Número de pacientes con complicaciones post operatorias:** Es un indicador interno que lleva la Odontóloga principal para verificar la atención de tratamientos especiales que, desde la perspectiva médica, se resume en un registro de casos que presenten esta característica.

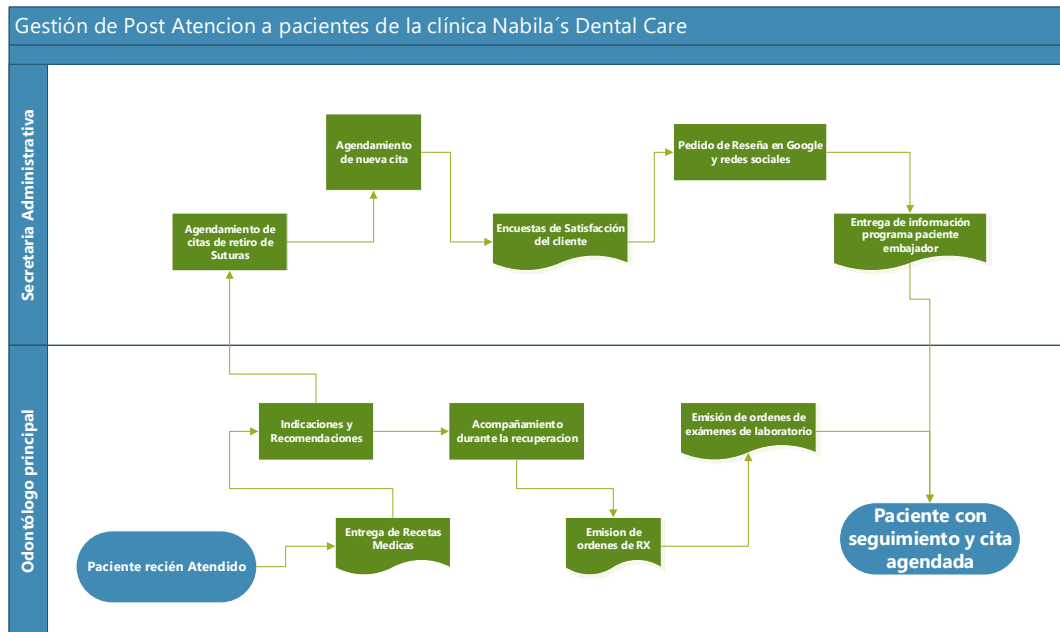
## Caracterización de Procesos / SIPOC

1. Proceso	Gestion Pos Atencion al paciente		2 Requisito ISO	Protocolos Odontologicos	
3. Responsable	Odontologa principal (Odontologo de apoyo) - Secretaria				
4. Objetivo	Controlar el servicio de post atencion a pacientes				
5. Criterios y metodos					
Documentos Internos			Documentos externos		
Agenda de citas			Radiografias de control		
Hojas de recomendaciones e indicaciones			Exámenes de laboratorio		
Recetarios					
Proceso Proveedor	6. Entradas	7. Actividades	8. Registros / Controles	9. Salidas	Proceso / Cliente
Farmacias	Paciente recién atendido	Entrega de recetas medicas	Registro de cita post operatoria	Paciente con seguimiento post operatorio	Paciente
Mardental	Llamada telefonica	Indicaciones y recomendaciones	Registro de citas semestrales de control	Paciente con citas de control agendadas	Odontologo principal
Watsapp	Mensajes escritos	Acompañamiento durante la recuperación	Registro de exámenes clínicos post operatorios		Secretaria
Facebook	Mensajes por Whatsapp empresarial	Agendamiento de cita de retiro de suturas	Registro de exámenes radiograficos post operatorios		
Instagram	Mail	Agendamiento de nueva cita	Encuestas de Satisfaccion al paciente		
Google Maps	Google My Business	Emision de ordenes de rx			
Papeleria	Ordenes de Laboratorio	Emision de ordenes de exámenes de laboratorio			
Interlab	Ordenes de radiografias	Encuestas de satisfacción			
	Recetas Medicas	Pedido de reseñas en Google My Business y redes sociales			
		Entrega de información programa Paciente Embajador			
10. Recursos					
Materiales		Equipos	Software	Otros	
Recetarios		Telefono	Word	Formatos de Encuestas	
Talonarios ordenes rx		Computador	Excel		
Talonario Ordenes de laboratorio		Impresora			
Folletos de indicaciones y recomendaciones		Escritorio			
11. Indicadores					
Nombre	Formula de calculo	Responsable	Frecuencia de medicion	Frecuencia Reporte	Unidad de Medida
Satisfaccion del cliente	Calificacion en Encuestas y en Google My Business	Secretaria Administrativa	Semanal	Diario	# de Clientes
Complicaciones post Operatorias	# de Pacientes que presentan complicaciones despues de tratamiento	Odontologo Principal	Diaria	Diario	# de Clientes

Figura 16. Caracterización del proceso de Post atención al Paciente de la clínica dental Nabila´s Dental Care (Rasmusson, D. 2006).



Una vez caracterizado el proceso para complementar la designación de responsabilidades de las actividades descritas en el diagrama SIPOC se procede con el levantamiento del diagrama funcional del proceso de Post Atención que se muestra a continuación:



**Figura 17.** Diagrama de funciones del proceso de Gestión de post atención al paciente Administrativa (Arribas, J. G. 1958).

En este diagrama de funciones se puede observar el momento en que el proceso captura la información de la satisfacción del paciente, los resultados reflejan el esfuerzo de definir la gestión por procesos de aquellas etapas que normalmente la clínica no tenía consideradas pues existía un enfoque en la atención directa ya sea básica o especializada como se mostró en el primer mapa de procesos en la etapa de Justificación, mas sin embargo en toda organización son necesarias las operaciones de apoyo y el enfoque al cliente de las operaciones es el que mantiene la sostenibilidad del negocio logrando en este caso la fidelización del paciente (Bernal, M. M. 2015).

## 9. CONCLUSIONES.

Al finalizar el proyecto pudimos evidenciar como con el uso de las herramientas lean como el diagrama de Ishikawa y la matriz de priorización, además de las encuestas a los pacientes pudimos identificar las principales oportunidades de mejora y definir en que debíamos enfocarnos para mejorar las operaciones en la clínica Dental Nabila's Dental Care.

Así mismo se aplicaron metodologías para la gestión de procesos, las cuales nos ayudan a determinar responsabilidades y actividades claves para mejorar el nivel del servicio brindado a cada paciente, el mapeo de los procesos es indispensable para entender lo que estamos realizando y compararlo con lo que debería de realizarse.

Una herramienta importante para determinar el nivel de satisfacción y conocer las oportunidades de mejora de manera directa del mercado, es mediante el uso de encuestas para lo que hoy en día hay múltiples alternativas y facilidades, las mismas que pueden realizarse de manera manual o electrónica y nos revelan una información de alto valor para aplicar las medidas correctivas en relación a mejorar lo que el cliente espera de nosotros como empresa. Estas encuestas vía electrónica como Google my Business, o de otros proveedores en redes sociales, se vuelven importantes no solo para conocer la información de los pacientes, sino también genera un medio de publicidad que ayuda a la empresa a captar más clientes, siempre y cuando se estén cumpliendo las expectativas de los clientes vigentes.

Las herramientas de mapeo de procesos como SIPOC y los diagramas de funciones ayudan a identificar las actividades más importantes en las operaciones, sobre todo si están direccionados o van de la mano de la misión de

la compañía, entonces se reducen los re-trabajos y se consigue un enfoque en lo que agrega valor a la organización.

## **10. RECOMENDACIONES.**

Se recomienda continuar con la aplicación de la metodología de gestión por procesos en las demás operaciones de la clínica, además de la medición de tiempos de las demás actividades involucradas a los servicios de soporte donde se pueden incurrir en ocasiones, en costos que pueden no ser visibles si no se realiza un mapeo y medición correspondiente.

El uso de herramientas tecnológicas para la gestión de pacientes y para las compras o manejo de inventarios, darán soporte a las actividades que también representan un costo operativo generando una data más fácil de medir y obtener, por lo que la compañía puede optar por el uso de estas tecnologías de soporte.

La clínica deberá entrenar a sus colaboradores internos y retroalimentar a los externos sobre las actividades estándares definidas en el mapeo de sus procesos, para vigilar y comprobar el cumplimiento de los requerimientos aquí establecidos lo que dará sostenibilidad al sistema de gestión por procesos.

Las encuestas revelaron que la calidad del servicio y los tratamientos ofertados, hacen que esta sea muy competitiva por lo que se recomienda utilizar esta fortaleza para ser comunicada a través de medios publicitarios y comerciales con el fin de captar más pacientes, y así obtener mayores beneficios económicos.

## 11. BIBLIOGRAFIA.

- Calero, J. A., Rodríguez, L., & Barreto, J. F. (2008). *La calidad y el mejoramiento continuo: claves en el éxito del ejercicio profesional en odontología*. *Colombia Médica*, 39(1), 11-27.
- De Velasco, J. A. P. F. (2009). *Gestión Por Procesos*. 3 Edición. ESIC editorial.
- Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C. L., Moreno-Pino, M., & García-Vidal, G. (2014). *De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos*. *Ingeniería industrial*, 35(3), 255-264.
- Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia*. *Economía industrial*, 330, 81-82.
- Socconini Pérez Gómez, L. V. (2019). *Lean Manufacturing: paso a paso*. Barcelona, Marge Books. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/udla/117567?page=132>.
- MEANA COALLA, P. P. (2017). *Gestión de inventarios*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Fernández, A. C. (2018). *Gestión de inventarios*. COML0210. IC editorial.
- Arciniegas, G. O. (2018). *Análisis de la gestión de inventarios de las clínicas odontológicas de la ciudad de Ibarra (Ecuador)*. *HOLOPRAXIS*, 2(1), 001-021.
- Grasso, L. (2006). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Editorial Brujas.
- Abascal, E., & Esteban, I. G. (2005). *Análisis de encuestas*. Esic editorial.
- Thompson, I. (2005). *La satisfacción del cliente*. *Rev Med (Bolivia)*, 6, 31.
- Vento, M. O., & Alcaraz, J. L. G. (2014). *Beneficios del Kaizen en la Industria*. *Cuba Industrias Convención Internacional*, 1-17.
- Ishikawa, K. (2013). *Diagrama de Ishikawa*. Obtenido de [http://www.academia.edu/download/45800691/Diagrama\\_de\\_Ishikawa.pdf](http://www.academia.edu/download/45800691/Diagrama_de_Ishikawa.pdf).

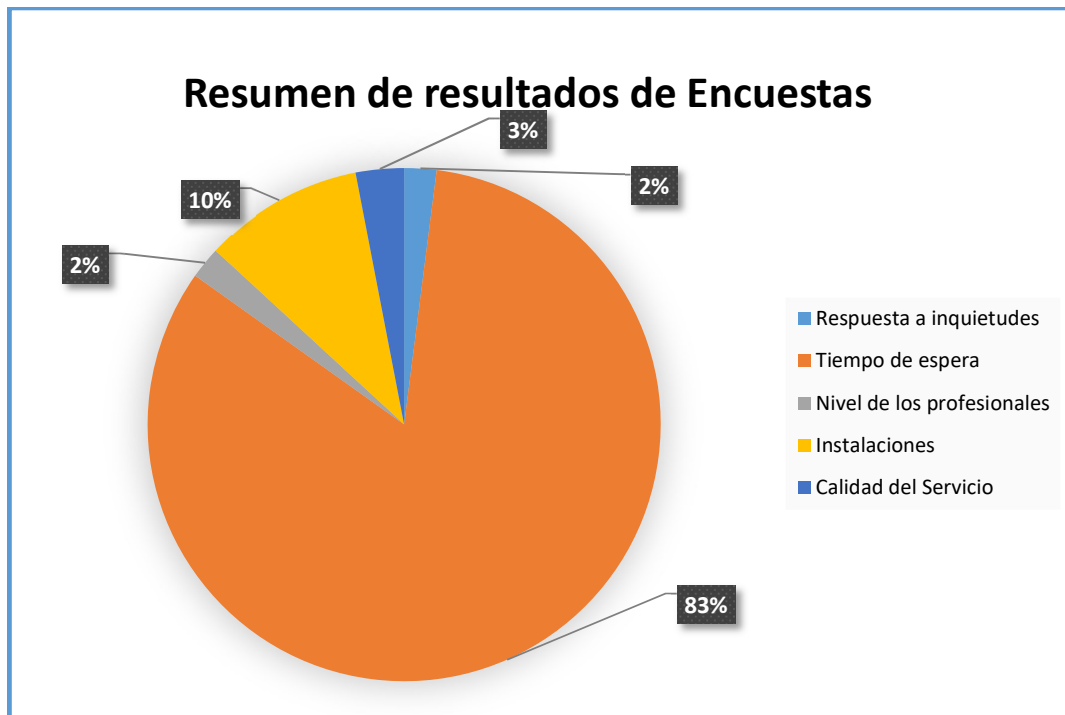
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos*. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/indice.htm>.
- Barrio, J. F. V., Fraile, F. G., & Monzón, M. T. (1997). *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. FC Editorial.
- Álvarez, J. M. P., & Manuel, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. AENOR-Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Barraza, M. F. S., & Dávila, J. Á. M. (2008). *Encontrando al "Kaizen": un análisis teórico de la "mejora continua"*. *Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (7), 285-311.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Metas estratégicas*. Ediciones Díaz de Santos.
- Talancón, H. P. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.
- Rasmusson, D. (2006). *SIPOC picture book: A visual guide to SIPOC/DMAIC relationship*. Oriel Incorporated.
- Arribas, J. G. (1958). *Diagrama para analizar las funciones administrativas*. Documentación Administrativa.
- Thompson, I. (2009). *Tipos de organigramas*. Promonegocios.net.
- Serrano Muñoz, J. (2018). *Google My Business: gestiona la información de tu biblioteca en Google*.
- Dutka, A. (2001). *Manual de AMA para la satisfacción del cliente*. Ediciones Granica SA.
- Bernal, M. M. (2015). *Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/6332>.

## 12. ANEXOS.

Resumen de los resultados de la encuesta realizada en el proceso de evaluación:

### Resumen de resultados de Encuestas


Respuesta a inquietudes	2%
Tiempo de espera	82%
Nivel de los profesionales	2%
Instalaciones	10%
Calidad del Servicio	3%




## Comentarios de los pacientes con los nuevos servicios y manera de operar la clínica a través del sistema Google My Business.

### Experiencias construidas con pacientes en Manta como tú

Siempre es importante la opinión de nuestros pacientes para mejorar nuestro servicio. Aquí te compartimos testimonios de su experiencia dental.



**Lastenia Mendoza**  
2022-07-26  
★★★★★  
Excelente odontóloga muy profesional, recomendada 100% 🙌🏻



**Camila Muñoz**  
2022-07-20  
★★★★★  
Excelente atención y profesionalismo a toda prueba. Sin lugar a duda, la recomiendo. Dra Nabila, cuenta con un amplio curriculum que sin duda se ve reflejado en su trabajo.



**djamira taylor**  
2022-07-19  
★★★★★  
Hola estoy completamente complacida y satisfecha con el gran profesionalismo con el fuimos atendidos mi hijo y yo!!!

## Estrategias de publicidad implementadas a través del sistema con enfoque a la calidad del servicio.

Nabila's Dental Care es una clínica de odontólogos en Manta que trabaja bajo un modelo de servicio diferenciado, basado en tratamientos dentales perfectos, profesionalismo y atención personalizada.



**Especialistas de primer nivel en todas nuestras especialidades dentales.**



**Altos estándares internacionales en nuestros tratamientos dentales.**



**Atención personalizada y acompañamiento paso a paso**



**Profesionales cálidos y amables**



**Resultados de alta estética garantizados**



**Moderna infraestructura y protocolos de bioseguridad**