



FACULTAD DE POSGRADOS

“PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN
MÉDICA DE LA CLÍNICA VETERINARIA LOS SAUCES QUITO”.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Especialista en Administración de Instituciones de Salud.

Profesora Guía

Mg. Susana Janneth Larrea Cabrera.

Autora

Gabriela Alexandra Pacheco Barreno

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Mg. Susana Janneth Larrea Cabrera
C.I. 1709576597

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Mg. Lidia Margarita Romo Pico
C.I. 1703714087

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Mvz. Gabriela Alexandra Pacheco Barreno
C.I. 1722587761

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de la Américas, a la Facultad de Posgrados, por brindarme su apoyo y aportar a mi conocimiento gracias a sus docentes que me ha formado para ser una profesional apasionada y dedicada por esta carrera.

A la Dra. Susana Larrea, una profesional excepcional que me ha compartido toda su experiencia, y conocimiento, transmitiéndome sus valores y haciendo un seguimiento para el desarrollo y culminación de esta investigación.

A la Clínica Veterinaria Los Sauces y en especial al Doctor Galo Valverde, ya que gracias a su ayuda incondicional, me brindó todos los medios necesarios para el avance de este estudio, donde su ética profesional es mi inspiración para ser una buena profesional.

A mis padres y mi abuelita, ya que con su entrega, apoyo y amor incondicional han hecho posible la culminación de mi Especialización y al desarrollo del presente trabajo.

RESUMEN

El propósito de esta investigación está dirigido a crear un plan de mejora en la Gestión de Atención Médica de la Clínica Veterinaria los Sauces.

Durante el tiempo de desarrollo de esta investigación, los problemas identificados están afectando en el proceso de manejo interno de la clínica, tales como: Déficit de atención medica hacia los pacientes, control inadecuado del stock de medicamentos, desorganización del personal médico para la atención a los pacientes y clientes.

Se desarrolló una metodología teórica, mediante la evaluación por medio de árbol de problemas, análisis FODA, encuestas de satisfacción y mapa de procesos y subprocesos que nos ayudará investigar los problemas en el área de gestión clínica y atención al paciente.

Los resultados obtenidos de los estudios de las encuestas de satisfacción, se observa falta de mejoría en instalaciones (parqueaderos), poca oferta de servicios médicos, no existe de marketing para extender la cartera de clientes.

Se concluye desarrollar mapas de procesos y sub procesos en las diferentes áreas médicas de la clínica, implementar nuevo sistema informático para la mejor sistematización de historias clínicas, control de stock de medicamentos y tratar de mejorar la atención al cliente.

ABSTRACT

The purpose of this research is directed to create an improvement plan in the Management of Medical Care of the Veterinary Clinic the Sauces.

During the time of development of this research, the problems identified are affecting the internal management process of the clinic, such as: Deficit of medical attention to patients, inadequate control of the stock of medicines, disorganization of medical staff for care Patients and clients.

A theoretical methodology was developed, through the evaluation through tree of problems, FODA analysis, satisfaction surveys and map of processes and sub processes that will help us to investigate the problems in the area of clinical management and patient care.

The results obtained from surveys of satisfaction surveys, lack of improvement in facilities (parking), and poor medical services; there is no marketing to expand the client portfolio.

We conclude developing maps of processes and sub processes in the different medical areas of the clinic implement a new computer system for better systematization of medical records, control of drug stock and try to improve customer service.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	2
1. CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema	3
1.2 Razones por las cuales se escogió el tema.....	4
1.3 Planteamiento del problema o situación a investigar	5
1.4 Pertinencia del tema a desarrollar	6
1.5 Metodología	6
1.5.1 Árbol de problemas.....	7
1.5.1.1 Pasos del método	7
1.5.2 Mapa de Procesos y Subprocesos	8
1.5.3 Encuestas de Satisfacción.....	9
1.5.3.1 Método de medición	10
1.5.4 Análisis FODA Clínica Veterinaria Los Sauces.....	10
1.6 Resultados esperados.....	12
1.7 Conclusiones del capítulo.....	13
2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO E INVESTIGACIÓN	14
2.1 Estudios similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	14
2.2 Estudios realizados en la clínica veterinaria los sauces	16
2.2.1 Encuestas de satisfacción al cliente	17
2.2.1.1 Tamaño de la muestra.....	18
2.2.1.2 Resultados Obtenidos	19
2.3 Hallazgos de la revisión de la literatura académica	23

2.4. Conclusiones del capítulo.....	25
3. CAPITULO III. PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN MÉDICA VETERINARIA.....	27
3.1 Mejoras en la gestión administrativa y médica (mapa de procesos y sub procesos).....	27
3.2 Mejoras en la calidad de atención al cliente	33
4. CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	35
4.1 Conclusiones.....	35
4.2 Recomendaciones.....	36
REFERENCIAS	37
ANEXOS	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Arbol de problemas Clínica Veterinaria Los Sauces	8
Figura 2. Mapa de procesos Clínica Veterinaria Universidad Central	16
Figura 3. Modelo SERVPERF	18
Figura 4. Porcentaje de aceptación de servicios Clinica Veterinaria Los Sauces	22
Figura 5. Elementos que componen los procesos.....	24
Figura 6. Modelo de construcción del árbol de problemas	25
Figura 7 Mapa de procesos y subprocesos del área de Consulta Externa	28
Figura 8. Mapa de procesos y subprocesos del Área de Quirófano.....	29
Figura 9. Mapa de procesos y subprocesos del Área de Laboratorio Clínico...	30
Figura 10. Mapa de procesos y subprocesos del Área de Hospitalización	30
Figura 11. Mapa de procesos y subprocesos del Área Recepción y caja	31
Figura 12. Diagrama de un equipo de trabajo	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA Clínica Veterinaria Los Sauces	11
Tabla 2. Resultados del estudio de Gestión médica veterinaria Chile.....	14
Tabla 3. Área Telefónica	19
Tabla 4 Área de Recepción	20
Tabla 5. Área de Instalaciones	20
Tabla 6. Área de Consulta.....	21
Tabla 7. Área Médica Veterinaria	21
Tabla 8. Resultados generales del Índice de satisfacción al cliente.....	22
Tabla 9. Factores de identificación y selección de los procesos.....	24
Tabla 10. Áreas de oportunidad del sistema Kaizen.	32

INTRODUCCIÓN

Actualmente la medicina veterinaria se encuentra en constante crecimiento gracias a los avances de la tecnología médica y a los nuevos sistemas administrativos que permiten mayor desarrollo y mejor atención de los animales.

En años pasados, no existía un mejoramiento en la calidad de los servicios médicos veterinarios, no había leyes o normas de regulación de las clínicas, consultorios, y hospitales veterinarios en Ecuador o eran muy pobres para llevar un adecuado control.

Al hablar de gestión médica veterinaria, se distinguen protocolos, estándares de calidad y calidez en la atención médica, prestación de servicios de salud por medio de actividades de diagnóstico y tratamientos para las mascotas.

Las clínicas y hospitales veterinarios tienen funciones específicas, si una de ellas no funciona correctamente puede llevar a una mala administración del negocio, por lo que estos procesos deben interrelacionar al equipo médico y administrativo del área veterinaria.

Los procesos permiten al médico veterinario desarrollarse como persona líder en su clínica u hospital, mejorar continuamente, aportar beneficios y posibilidades de mejora para el desempeño profesional.

OBJETIVOS

GENERAL

Proponer un plan de gestión para mejorar la atención médica veterinaria de la Clínica Veterinaria Los Sauces Quito.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Evaluar la situación de gestión administrativa que presenta la Clínica Veterinaria.
- Identificar los posibles problemas que afectan a la calidad de la atención al cliente.
- Examinar el manejo óptimo del stock medicamentos para hospitalización y consulta externa.
- Organizar funciones específicas para cada profesional médico.

1. CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema

La medicina veterinaria en la ciudad de Quito se ha extendido a gran escala, ya que ha ido en aumento la concientización y cuidado de mascotas, haciendo que sus dueños estén más preocupados por su salud y calidad de vida.

La Clínica Veterinaria los Sauces Quito se estableció hace 17 años en la ciudad de Quito, ubicado en el Barrio el Batán con el nombre de “Centro Veterinario” donde su principal funciones básicas es de atención menor de mascotas (perros y gatos) como: vacunación, desparasitaciones, diagnóstico y tratamientos de enfermedades.

Durante todo este tiempo hasta inicios del año 2012 el centro veterinario fue creciendo llegando a ser hoy en día Clínica Veterinaria, pues cuenta entre sus servicios médicos con cirugías, hospitalización, ecografía, rayos X, medicina interna, laboratorio clínico, y nutrición animal.

Por medio de alianzas estratégicas con empresas de medicina veterinaria, la Clínica brinda servicios de laboratorio clínico para pruebas más específicas, servicio de cremación de mascotas y guardería, en definitiva, ha ido creciendo con gran éxito.

El sistema interno administrativo de la clínica veterinaria, inicialmente solo estaba formado por 2 médicos veterinarios y una persona encargada de caja, mientras fue creciendo la cartera de clientes, se adoptó una mejora en los servicios médicos, nueva instalación y contratación de más personal médico.

Actualmente la clínica veterinaria consta de tres médicos veterinarios, dos pasantes de medicina y una persona de administración, maneja un software

veterinario que permite revisar las historias clínicas de los pacientes, información de los dueños y cuentas corrientes entre otros. Presta sus servicios con calidad y calidez a sus clientes, sin embargo presenta algunas falencias a nivel de gestión médica.

1.2 Razones por las cuales se escogió el tema

Actualmente, el mercado de medicina veterinaria es más exigente a nivel de calidad, atención adecuada para el cliente y paciente; la competencia en servicios es muy grande, por lo cual el objetivo principal por el cual se escogió este tema de investigación, es encontrar la manera de lograr un mayor crecimiento como empresa y brindar servicios médicos de excelencia a los clientes.

La gestión médica de atención al paciente es fundamental en medicina veterinaria, pero lamentablemente no se ha tomado en cuenta mejorar esta área.

Actualmente no se ha realizado un estudio a profundidad de los sistemas administrativos y de gestión como: atención al cliente, atención al paciente y manejo adecuado de la información del historial médico, ya que las clínicas veterinarias aun presentan falencias que conllevan a una atención médica mediocre.

El tema de gestión médica solo se dirigía a medicina humana, sin embargo, actualmente el cuidado de las mascotas está en crecimiento, la exigencia del mercado en la calidad de atención médica está orientada hacia la calidad y calidez de servicio y trato hacia las mascotas.

En las Clínicas Veterinarias, el personal médico desempeña una importante labor en el área de medicina curativa y preventiva de animales, por lo cual el objetivo de este tema de investigación es ofrecer una visión más objetiva en lo que se refiere a la administración, gestión de atención veterinaria y beneficios a

los clientes a través de una gestión óptima en el servicio que proyecte un buen desarrollo de la organización.

1.3 Planteamiento del problema o situación a investigar

Durante todo este tiempo de funcionamiento, se han identificado problemas que están afectando en el proceso de gestión y manejo interno de la clínica, tales como:

Déficit de atención médica de calidad hacia los pacientes (perros y gatos), provocando errores al momento de registrar las historias clínicas, no se detallan datos de anamnesis e información importante de diagnósticos y tratamientos instaurados.

Falta de interés por parte del personal médico para dar seguimiento a los casos clínicos graves, lo cual transmite al cliente un descontento e inconformidad con los servicios médicos prestados.

Control inadecuado del stock de medicamentos, lo cual hace que exista faltante de productos en farmacia provocando un desbalance de cierre de caja y stock.

Falta de priorización en el uso de los medicamentos que se tiene en bodega con lo cual se pierde producto a causa de su fecha de vencimiento.

Falta de organización del personal médico en la atención a los pacientes, lo que con lleva a un cruce de información, atención médica deficiente, no se priorizan protocolos de atención antes, durante y después de la consulta.

Analizando los aspectos antes descritos, este plan de investigación propone mejorar el manejo del sistema de atención médica de la Clínica Veterinaria “Los Sauces”.

1.4 Pertinencia del tema a desarrollar

Desarrollar el presente estudio, ayudará a la mejora de la atención y prestación de los servicios médicos de la Clínica Veterinaria “Los Sauces”, así mismo servirá como guía para las otras Clínicas Veterinarias de la ciudad de Quito.

En medicina veterinaria, las mascotas son vulnerables a contraer varias enfermedades, es en esos momentos en donde la atención médica veterinaria debe ser oportuna y organizada dentro de la clínica.

Ampliar el tema de gestión médica en la Clínica Los Sauces, facilitará la labor profesional y apoyo en equipo dentro del área de salud y administrativa, ya que al momento presenta falencias en la atención a pacientes.

Estudiar esta área de gestión, permitirá proponer un mejor manejo y control de la salud de los pacientes, tener una relación directa y de confianza con los dueños quienes confían la salud de sus mascotas a la clínica veterinaria.

La información de clientes, pacientes, historias clínicas, stock, personal médico y administrativo será proporcionada por la clínica veterinaria para el desarrollo del presente trabajo.

1.5 Metodología

Para el progreso de la tesina, se desarrollará una fase teórica con información obtenida del área administrativa y médica de la Clínica Veterinaria “Los Sauces”; mediante el uso de métodos lógicos, las cuales ayudará a identificar, evaluar, analizar los problemas en el área de gestión clínica y atención al paciente.

La investigación se realizará en base a una investigación cualitativa de nivel exploratorio, con el fin de describir los problemas identificados en la clínica a

partir de la recopilación de información primaria, observación de documentos, revisiones y de acercamientos a la realidad actual (INEGI, 2005).

1.5.1 Árbol de problemas

Este método se basa en la elaboración de un resumen e identificación de los problemas que se presenta en el área de gestión médica, procesos y análisis crítico de toda su estructura (Aldunate, 2008).

1.5.1.1 Pasos del método

Identificación del problema: Analizar los problemas que son importantes dentro de la gestión médica veterinaria (Torres, 2011).

Examinar los efectos que provoca el problema: Se detalla los posibles resultados del problema, y cómo se presentan actualmente.

Identificar las causas del problema: Se identifica el por qué se ha producido este problema y cuál es el origen del problema (Torres, 2011).

Establecer la situación deseada (objetivos): Se dará una visión de los resultados que esperamos obtener para la mejora del proceso de gestión médica veterinaria.

Identificar los medios para la solución del problema: Proponer posibles soluciones al problema identificado, por medio del uso de la información recolectada de los anteriores análisis.



Figura 1. Arbol de problemas Clínica Veterinaria Los Sauces

1.5.2 Mapa de Procesos y Subprocesos

Actualmente, el tema de gestión médica veterinaria se relaciona con entornos y sistemas de comercio muy competitivos, con lo cual existe la necesidad de lograr excelentes resultados empresariales. Las actividades enfocadas a los procesos y subprocesos se basa fundamentalmente en la obtención de resultados (Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2009).

Para la evaluación de los servicios médicos se analizarán los principios de gestión de calidad que involucran procesos y subprocesos internos de la

clínica veterinaria, describir y relacionar las diferentes actividades del área médica y administrativa. Estas actividades deben producir un cambio para la transformación interna de la clínica de manera positiva.

Las actividades como atención en consulta externa, hospitalización, laboratorio clínico, emergencia, administración deben centrarse en “resultados”, lo que ayudará a identificar y analizar las acciones que se efectúan para lograr las metas deseadas.

Para poder encaminar las funciones y acciones de la clínica veterinaria, se deberá definir las actividades que incluye el proceso, la secuencia de actividades que añaden valor durante la prestación del servicio de salud, identificar la relación de cada área médica, definir responsabilidades de cada proceso, medir resultados del proceso con un enfoque de recursos y métodos para mejoras futuras (Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2009).

En la identificación de los pasos para adoptar una visión de procesos de la Clínica Veterinaria Los Sauces, hay que conocer cuáles son los procesos exactos que se están realizando actualmente y cómo influyen en los resultados

1.5.3 Encuestas de Satisfacción

La atención de la medicina veterinaria en la ciudad de Quito ha ido creciendo rápidamente con las nuevas técnicas médicas, actualizaciones en aprendizaje y servicios innovadores para las mascotas, lo cual hace que el servicio de salud animal sea un mercado con un gran potencial; es ahí donde el trato al cliente debe ser primordial para satisfacer sus necesidades y exigencias, de hacerlo, el servicio se convertiría en un impulsador del crecimiento de clínicas y hospitales veterinarios.

La globalización y el desarrollo de muchas organizaciones se presentan en constante cambio y la innovación como estrategia empresarial permite que las

empresas se diferencien de la competencia. Con este antecedente, se puede decir que los servicios que ofrece la Clínica Veterinaria Los Sauces, son competitivos pues ha innovado su oferta y compite con varias clínicas y hospitales de prestigio de la Ciudad de Quito.

Por medio del desarrollo de encuestas de satisfacción, se podrá conocer el nivel de confianza y complacencia que presentan los clientes de la clínica veterinaria acerca del servicio médico prestado, además de conocer su percepción sobre la calidad de atención y el grado de cumplimiento de los mismos.

1.5.3.1 Método de medición

Para la evaluación de la satisfacción de los clientes de la clínica veterinaria, se obtendrá información de manera directa, acerca del tipo de servicio prestado para saber si cumple o no con sus expectativas, la calidad de atención en el área de consulta externa y de administración (González, Carmona, & Rivas, 2008).

En el presente estudio se utilizará el modelo de SERVPERF que utiliza la percepción como una buena aproximación para conocer la satisfacción del cliente, además, este método causa menos molestia a la persona entrevistada ya que solo se realiza una pregunta por ítem (González, Carmona, & Rivas, 2008).

1.5.4 Análisis FODA Clínica Veterinaria Los Sauces

Como una herramienta que nos ayuda para un mejor diagnóstico interno y externo, e investigación del estado actual de la Clínica Veterinaria es la construcción de un análisis FODA que permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa (Ramírez, 2009).

En el siguiente cuadro se detalla el análisis FODA de la Clínica Veterinaria los Sauces

Tabla 1.

Análisis FODA Clínica Veterinaria Los Sauces

FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Mayor oportunidad de crecimiento educativo en el área de medicina veterinaria. - Concientización de la población del cuidado de mascotas. - Alianzas estratégicas con empresas farmacéuticas para el desarrollo de nuevas investigaciones médicas. - Mayor diversidad en atención de especies animales como roedores, aves, animales exóticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia de precios de consultas médicas en otras Clínicas veterinarias. - Tecnología avanzada de equipos médicos. - Sistemas informáticos exclusivos para el manejo administrativo de clínicas veterinarias. - Inestabilidad de precios de medicinas y equipos médicos. - Oferta de servicios adicionales para mascotas (fisioterapia, hidroterapia).
FACTORES INTERNOS	
Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - Horario de atención limitada, no se atiende los siete días y 24 horas. - No existe parqueadero para clientes. - Poco posicionamiento en 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal médico especializado en la atención de traumatología de animales menores (perros y gatos). - Renovación de Equipos médicos. - Trabajo en equipo para la solución de nuevos casos clínicos.

<p>publicidad y marketing.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descuido del personal médico por el seguimiento de las historias clínicas de los pacientes. - Falta de capacitación a médicos en atención al usuario. - Falta de organización en la distribución de funciones médicas y administrativas. - No existe personal de limpieza. - No hay un control adecuado del stock de medicamentos. - Problemas administrativos como facturación, sistema de software veterinario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartera fija de clientes. - Clínica Veterinaria certificada por la Asociación de médicos veterinarios de pequeñas especies (AMVEPE). - Precios de atención medica accesibles para los clientes.
---	---

1.6 Resultados esperados

Con la propuesta y desarrollo de la tesina se espera obtener resultados positivos y factibles para poder implementarlos en la Clínica Veterinaria “Los Sauces”, y mejorar el área de atención médica, gestión administrativa y de procesos utilizando la información y metodología sugerida en este proyecto.

Lograr Identificar los posibles problemas que afectan a la calidad de la atención al cliente, por medio de un análisis interno y externo (clientes – empleados).

Conseguir un mejor manejo del stock de medicamentos, lo que ayudará a un óptimo uso para las áreas de mayor requerimiento (consulta externa y hospitalización) por medio de un control o seguimiento diario, semanal o mensual de medicamentos.

Designar funciones adecuadas a los profesionales médicos para cada área de salud, para poder optimizar la atención hacia los pacientes y clientes.

1.7 Conclusiones del capítulo

En la actualidad, la Medicina Veterinaria ha presentado muchos avances a nivel tecnológico y administrativo lo cual exige una mejor atención médica hacia las mascotas por medio de herramientas informáticas, bibliográficas y prácticas.

En el ámbito de medicina veterinaria, la atención en salud ha ido en aumento lo que ha generado que en el mercado la competencia sea más exigente en realizar mejoras continuas de gestión médica.

La Clínica Veterinaria Los Sauces presta sus servicios en todas las áreas de medicina de mascotas, pero presenta problemas administrativos y médicos que están afectando al buen funcionamiento interno y externo de la misma.

La gestión médica veterinaria es una base primordial para el desarrollo administrativo dentro de una clínica u hospital veterinario, con lo cual se analizará la situación por medio de mapas de procesos y subproceso poder evaluar la situación actual de gestión administrativa, como historias clínicas, protocolos médicos y de salud que van de la mano con el área de gestión médica.

2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO E INVESTIGACIÓN

2.1 Estudios similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.

El tema de gestión médica veterinaria es muy amplio, la información obtenida de varios estudios a nivel mundial permitirá realizar un análisis más a fondo acerca de gestión médica veterinaria.

En un reciente estudio descriptivo desarrollado en Chile en el tema de Gestión Médica Veterinaria, se detalla la participación de 30 clínicas veterinarias de la Ciudad de Concepción con el objetivo de apreciar los diferentes métodos de gestión médica como:

Tabla 2.

Resultados del estudio de Gestión médica veterinaria Chile

Método de gestión	Resultado de aplicación en la clínica %
Control financiero	65%
Visión empresarial	51%
Desarrollo de Colaboradores	37%
Lealtad y retención de clientes	12%

Tomado de Troncoso, López, Fischer, Luzio, Muñoz, & Carrasco, 2013.

Los resultados obtenidos de este estudio, nos dan a conocer que las prácticas desarrolladas en estas 30 clínicas, solo se basan en el ámbito financiero, y en un menor porcentaje otros puntos clave de visión empresarial, desarrollo de colaboradores, lealtad y retención de cartera de clientes, en donde la parte de gestión se ve afectada indirectamente (Troncoso, López, Fischer, Luzio, Muñoz, & Carrasco, 2013).

Un artículo científico realizado en la Ciudad de Quito, detalla la reorganización en base a procesos y elaboración de costos en hospitales veterinarios, específicamente en el Hospital Veterinario ALL PETS de Quito, al presentar falencias de organización y administración interna es un ejemplo de la realidad nacional (Mena, 2013).

Dentro de este estudio, se logró identificar deficiencias en relación a las funciones del personal médico y administrativo, no existe control de las actividades que se realizan, no hay un control adecuado del inventario de medicinas (Mena, 2013).

Por lo cual se propuso la manera de reorganización interna del Hospital, como diseño, elaboración y registros de procesos para proponer un cambio de organización vertical a horizontal (procesos). Además, determinar las actividades diarias realizadas por el Hospital que generan costos para así poder analizar la eficiencia de los servicios brindados por esta institución.

En un estudio descriptivo realizado en el año 2015 en la Clínica Veterinaria de la Universidad Central del Ecuador por medio de una tesis de pregrado, nos da a conocer una propuesta de reorganización en base a un diseño y documentación de procesos de atención para esta Clínica (Gómez, 2015).

Se puntualiza que la Clínica Veterinaria de la facultad de Medicina Veterinaria, no posee un adecuado proceso de atención que ayude a una mejor administración y atención de pacientes internos y externos. Por la cual la Autora (Gómez, 2015), propone realizar una reorganización y el fortalecimiento de estos servicios y áreas médicas que son disponibles para la comunidad universitaria como para el público en general.

El enfoque de esta tesis, es tratar de mejorar la calidad y eficiencia de la atención médica veterinaria, así como el mejorar el desempeño académico, cumplir los objetivos y servicios médicos (Gómez, 2015).

Con toda la información obtenida, se diseñó procesos internos gobernantes, operativos y de apoyo que son pautas claras para las actividades claves de la Clínica Veterinaria (Gómez, 2015).

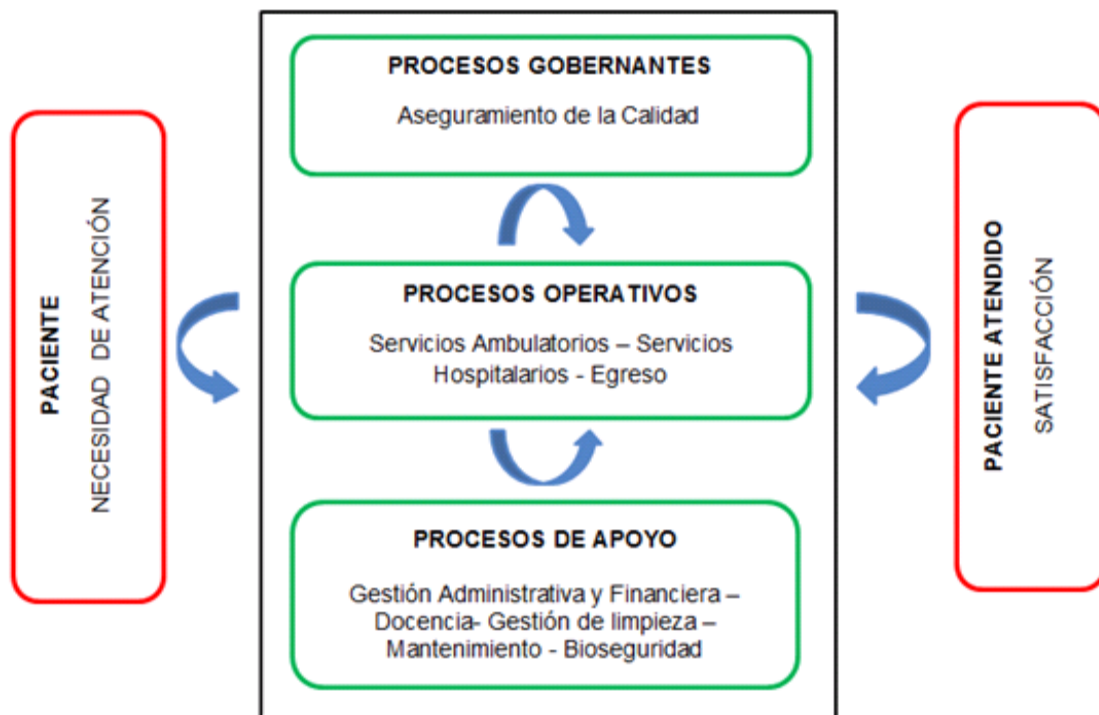


Figura 2. Mapa de procesos Clínica Veterinaria Universidad Central Tomado de Gómez, 2015.

2.2 Estudios realizados en la clínica veterinaria los sauces

Para efecto de este trabajo, en la Clínica Veterinaria Los Sauces Quito no se ha realizado ninguna propuesta de mejora en sus servicios médicos, además es poco lo que se conoce referente al área de gestión y organización médica ya que no se ha investigado con más énfasis, por esta razón se desarrollará una metodología por medio de la realización de un análisis FODA, árbol de problemas, mapas de procesos y subprocesos y encuestas de satisfacción.

2.2.1 Encuestas de satisfacción al cliente

Por medio de la realización de encuestas de satisfacción como un método complementario, se podrá conocer el nivel de confianza y complacencia que presentan los clientes de la clínica veterinaria acerca del servicio médico prestado, además de conocer su percepción sobre la calidad de atención y el grado de cumplimiento de los mismos.

Según los autores (González, Carmona, & Rivas, 2008), se destaca 2 modelos teóricos de medición directa de la satisfacción del cliente, del cual recomienda el uso del modelo SERVPERF que procura ser un instrumento fiable y válido para medir la calidad de un servicio médico por medio de la percepción como una opción a la satisfacción del cliente, además sobre el desempeño de aproximación a los requerimientos del usuario.

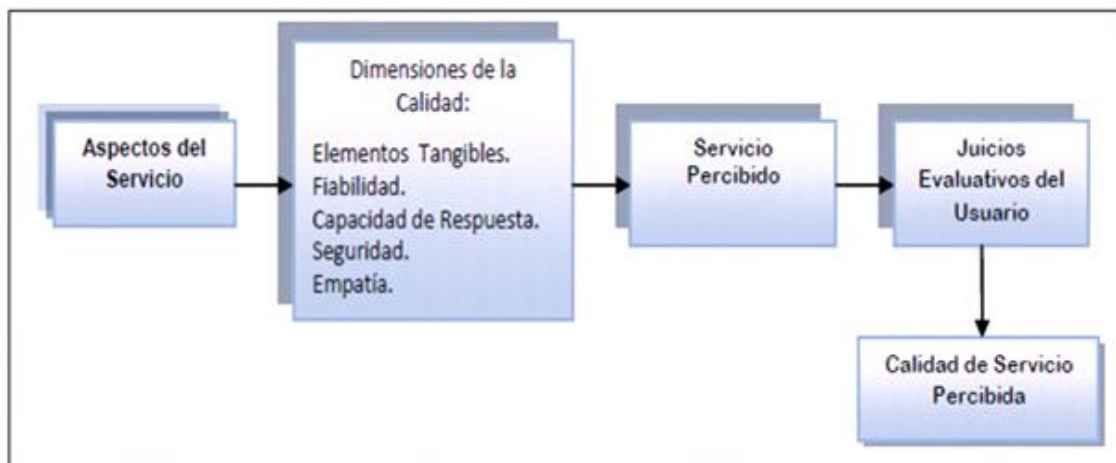


Figura 3. Modelo SERVPERF

Tomado de Barrera & Artunduaga, 2010.

2.2.1.1 Tamaño de la muestra

Se seleccionó una población de 275 clientes que visitó la Clínica Veterinaria Los Sauces en el periodo comprendido de enero a septiembre 2016. Para asegurar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula estadística para población finita obteniendo el número de clientes a encuestar.

Ecuación 1.

Cálculo para Población finita de estudio.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

$$n = \frac{275 (1,96)^2 (0,05 * 0,95)}{(0,05)^2 (275 - 1) + (1,96)^2 (0,05 * 0,95)} = 57 \text{ personas a encuestar}$$

De acuerdo a la fórmula establecida, el número total de la muestra es de 57 clientes a encuestar.

El cuestionario es anónimo, formada por 20 preguntas cerradas agrupadas en 5 áreas con una escala de calificación de 1 (muy pobre), 2 (pobre), 3 (bueno), 4 (excelente). Las preguntas se orientan a los puntos de atención telefónica, recepción, instalaciones de la clínica, consulta, y médicos veterinarios. Se toma el ejemplo de la encuesta de satisfacción realizada por (Mercader, 2009) de Clínicas Veterinarias.

Los resultados obtenidos de las 57 encuestas de satisfacción realizadas se puede observar los siguientes puntajes:

2.2.1.2 Resultados Obtenidos

Encuestas de satisfacción a clientes de la Clínica Veterinaria Los Sauces. Enero- septiembre 2016.

Tabla 3.

Área Telefónica

AREA 1. Atención telefónica	Promedio / Pregunta	Promedio total
1. Respuesta rápida al teléfono	3,7	3,6/4
2. Recepcionista cortés y eficiente	3,6	
3. Sus preguntas fueron contestadas con claridad	3,6	

Calificación: 1 muy pobre 2 pobre 3 bueno 4 excelente

En la tabla de resultados se muestra el puntaje promedio de 3,6 / 4 (bueno a excelente) de calificación de satisfacción del cliente al respecto del área telefónica de la Clínica Veterinaria.

Tabla 4

Área de Recepción

Área 2. Recepción	Promedio / Pregunta	Promedio total
4. Nuestro personal fue amigable y eficiente	3,7	3,6 / 4
5 .Su tiempo de espera fue razonable	3,6	
6. Sus preguntas fueron contestadas con claridad	3,6	
7. Mientras espero estuvo cómodo y bien atendido	3,5	

Calificación: 1 muy pobre 2 pobre 3 bueno 4 excelente

En la tabla de resultados se muestra el puntaje promedio de 3,6 / 4 (bueno a excelente) de calificación de satisfacción del cliente al respecto del área de recepción de la Clínica Veterinaria.

Tabla 5.

Área de Instalaciones

Área 3. Instalaciones	Promedio / Pregunta	Promedio total
8. Le resulto fácil llegar	3,0	2,8/4
9. Encontró parqueadero	2,2	
10. Limpieza de la Clínica	3,4	
11. Encontró malos olores	3,5	
12. Había material de lectura en la recepción	2,3	

Calificación: 1 muy pobre 2 pobre 3 bueno 4 excelente

En la tabla de resultados se muestra el puntaje promedio de 2,8 / 4 (pobre a bueno) de calificación de satisfacción del cliente al respecto del área de instalaciones de la Clínica Veterinaria.

Tabla 6

Área de Consulta

Área 4. Consulta	Promedio/ pregunta	Promedio total
13. Profesionalidad de nuestros médicos	3,5	3,5/4
14. Orientación al servicio de nuestros pasantes	3,5	
15. Usted estuvo cómodo mientras examinaban a su mascota	3,5	
16. Limpieza y orden en la consulta	3,5	

Calificación: 1 muy pobre 2 pobre 3 bueno 4 excelente.

En la tabla de resultados se muestra el puntaje promedio de 3,5 / 4 (bueno a excelente) de calificación de satisfacción del cliente al respecto del área de consulta de la Clínica Veterinaria.

Tabla 7

Área Médica Veterinaria

Área 5. Médicos Veterinarios	Promedio/ pregunta	Promedio total
17. El doctor le dedico el tiempo adecuado	3,5	3,1/4
18. El doctor le explicó bien todo lo que hacía	3,0	
19. Las preguntas de usted fueron bien contestadas	3,0	
20. Cuan detallado fue el examen físico a su mascota	3,0	

Calificación: 1 muy pobre 2 pobre 3 bueno 4 excelente

En la tabla de resultados se muestra el puntaje promedio de 3,1 / 4 (bueno a excelente) de calificación de satisfacción del cliente al respecto del área de médicos veterinarios de la Clínica.

Para la evaluación general del índice de satisfacción del cliente, se describe a continuación la calificación global de los servicios médicos veterinarios:

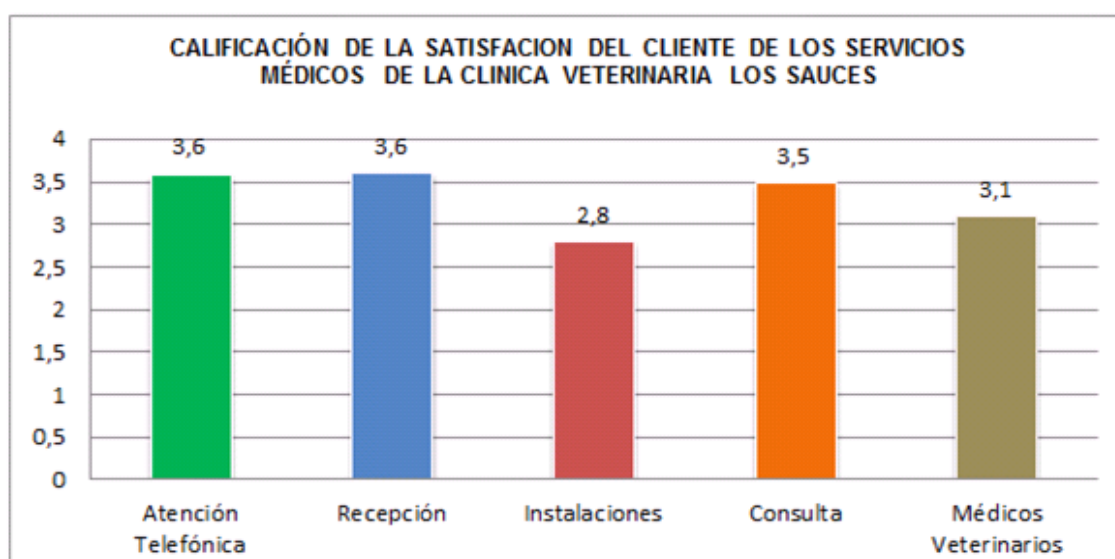
Tabla 8.

Resultados generales del Índice de satisfacción al cliente

ENCUESTA DE SATISFACION AL CLIENTE	INDICE DE SATISFACCION	PORCENTAJE DE ACEPTACIÓN
Atención Telefónica	3,6	21%
Recepción	3,6	21%
Instalaciones	2,8	18%
Consulta	3,5	20%
Médicos Veterinarios	3,1	20%
TOTAL	16,6	
PROMEDIO	3,3 / 4	

Calificación: 1 muy pobre 2 pobre 3 bueno 4 excelente

Según, el rango de calificación se demuestra que el índice de satisfacción general de los servicios veterinarios es de 3,3 / 4 (bueno a excelente).



Calificación: 1 muy pobre 2 pobre 3 bueno 4 excelente

Figura 4. Porcentaje de aceptación de servicios Clínica Veterinaria Los Sauces

De las 57 encuestas realizadas a los clientes que acuden a la Clínica Veterinaria, se evidencia que existe inconformidad respecto al área de instalaciones ya que se observa una calificación de 2,8/4 pobre a bueno.

2.3 Hallazgos de la revisión de la literatura académica

La administración y organización de personas y recursos sean económicos o de talento humano, se dirige en base a objetivos y metas direccionados a la mejor producción y avance de la institución de salud. La gestión clínica se puede definir como un proceso eficiente para el mejoramiento de recursos humanos, financieros y administrativos, con el fin de organizar las actividades de planificación, gestión y liderazgo (Pérez, García, & Tejedor, 2016).

El método de implementación en la Clínica Veterinaria se basa en el desarrollo de operaciones estándares de diagnósticos de problemas y soluciones, por medio del análisis de los diferentes procesos como el de atención al paciente (mascotas), atención al cliente (dueños), organización y estructura de funciones administrativas y médicas (Pérez, García, & Tejedor, 2016).

De acuerdo a (Pérez, García, & Tejedor, 2016), la gestión clínica que se debe implementar en la clínica veterinaria debe constar de:

1. Gestión de la asistencia sanitaria individual en este caso de la mascota, detallando la eficacia de la atención en salud, detallar el examen físico, parámetros fisiológicos, criterios de los profesionales médicos en cuanto a procedimientos y toma de decisiones para la elección del mejor método de diagnóstico y tratamiento de enfermedades.
2. Gestión de los procesos asistenciales, se relaciona con la efectividad y gestión de procesos administrativos como el manejar de manera adecuada las historias clínicas, cartera de clientes, correo electrónico institucional, proveedores, técnicas y herramientas óptimas para un mejor servicio al cliente (dueños de mascotas).

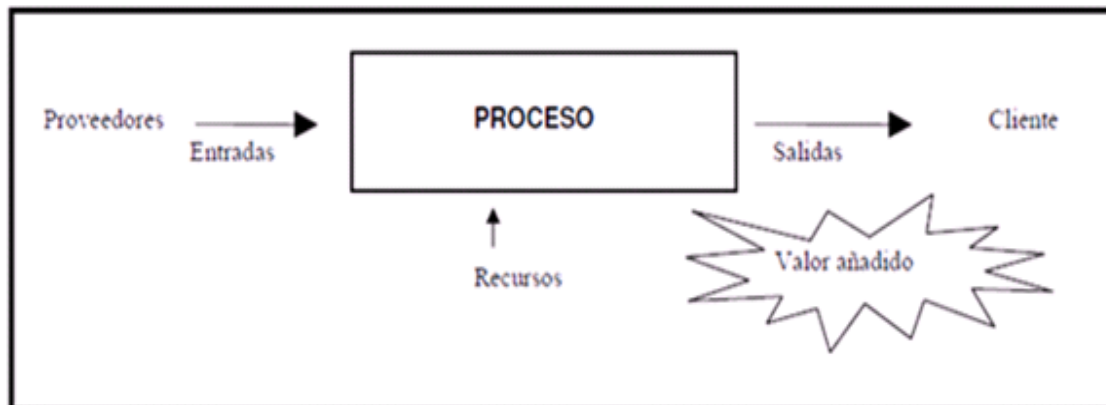


Figura 5. Elementos que componen los procesos.

Tomado de Alcobendas, 2011.

3. La identificación y selección de los procesos internos y estructurales deben englobar las actividades que se efectúan en la Clínica en donde su influencia se basará con los resultados finales de dicho proceso

Tabla 9.

Factores de identificación y selección de los procesos.

Principales factores para la identificación y selección de los procesos
<ul style="list-style-type: none"> • Influencia en la satisfacción del cliente. • Los efectos en la calidad del producto/servicio. • Influencia en Factores Clave de Éxito (FCE). • Influencia en la misión y estrategia. • Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios. • Los riesgos económicos y de insatisfacción. • Utilización intensiva de recursos.

Tomado de Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor, 2009.

El mapa de procesos nos ayuda a identificar los posibles problemas internos de la clínica, por medio de la realización de gráficos estructurados que permite

determinar criterios y métodos que aseguren que las actividades que se llevan en función sean eficaces.

Según (Torres, 2011), el desarrollo del árbol de problemas permitirá analizar las causas y efectos de un problema principal, en este caso la atención médica, las cuales ayuda al análisis y posibles soluciones a dicho problema. Los pasos principales para poder diseñar el árbol de problemas es identificar el punto central del conflicto o problema, después examinar los efectos que provoca el problema y luego identificar las causas del problema.

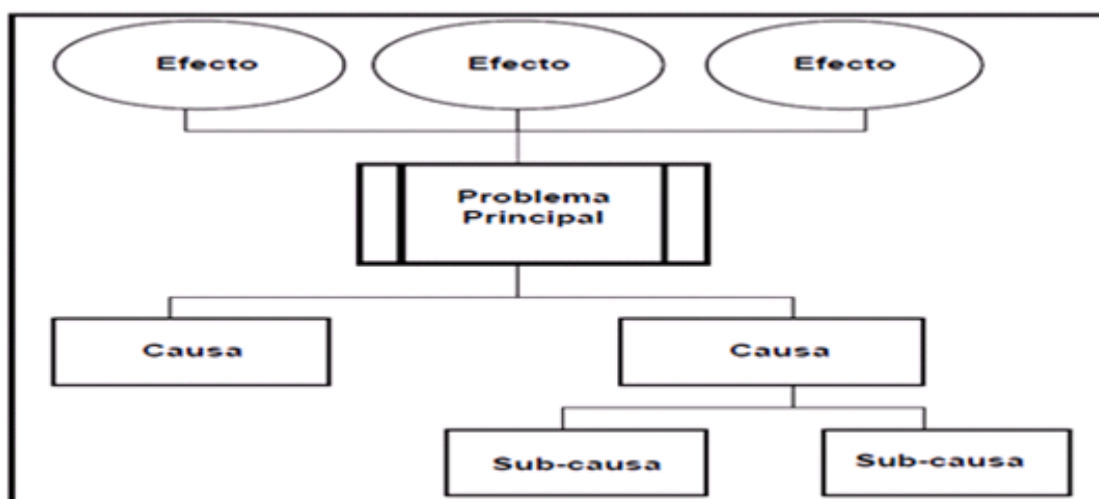


Figura 6. Modelo de construcción del árbol de problemas
Tomado de Bain, Kim, Mesones & Shikiya, 2011.

2.4. Conclusiones del capítulo.

La Gestión Clínica veterinaria nos ofrece información valiosa acerca de dirección, planificación, procesos, subprocesos, análisis internos y externos, con lo cual nos ayuda a la identificación de problemas y proponer soluciones para obtener resultados efectivos en las actividades administrativas y médicas, por consiguiente nos enfoca en iniciáticas claves y la utilización

sistemática de buenas prácticas de gestión para que la Clínica Veterinaria sea rentable.

Los servicios médicos veterinarios giran en base a las necesidades actuales del mercado de salud, las exigencias de los clientes de una mejor atención de calidad hace que el negocio sea muy competitivo, por ende la implementación de sistemas de procesos hospitalarios como estrategias para lograr metas y objetivos a largo plazo.

Como resultado de los estudios de las encuestas de satisfacción, se consigue formar planes de mejora en el área médica y de instalaciones de la Clínica, a su vez proponer y ofertar nuevos servicios médicos y estrategias de marketing con el objetivo de crear relaciones y alianzas medicas claves para brindar servicios médicos de calidad y calidez.

3. CAPITULO III. PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN MÉDICA VETERINARIA

Tras la evaluación de los resultados obtenidos del análisis FODA, árbol de problemas y encuestas de satisfacción, se han identificado problemas los cuales nos dan una visión general del planteamiento de soluciones y mejora para el sistema de gestión medica de la Clínica Veterinaria Los Sauces. Para esto; el proponer una mejora en la atención al cliente a través del diseño de mapas de procesos médicos será primordial para que el negocio veterinario siga creciendo y brindando servicios de salud de calidad.

En la actualidad, las empresas como clínicas, hospitales y consultorios veterinarios presentan una gran competencia ya que la globalización ha logrado mejorar sus métodos de competencias y estrategias de mercado. La mejora de calidad de los servicios está enfocada en sus productos y servicios prestados, sin embargo se necesita implementar un sistema que esté enfocado en la mejora en calidad integral de la Clínica Veterinaria (Gallegos, 2007).

3.1 Mejoras en la gestión administrativa y médica (mapa de procesos y sub procesos).

En el área administrativa y médica se diseñan mapas de procesos y subprocesos de la atención médica veterinaria, donde se muestran los protocolos de las actividades que se deben realizar en cada zona médica que forma la Clínica Veterinaria, con el objetivo de una mayor organización y desenvolvimiento de funciones por parte de los Médicos veterinarios.

A continuación se presentan los mapas de procesos de las áreas de consulta externa, quirófano, hospitalización, laboratorio clínico y administración:

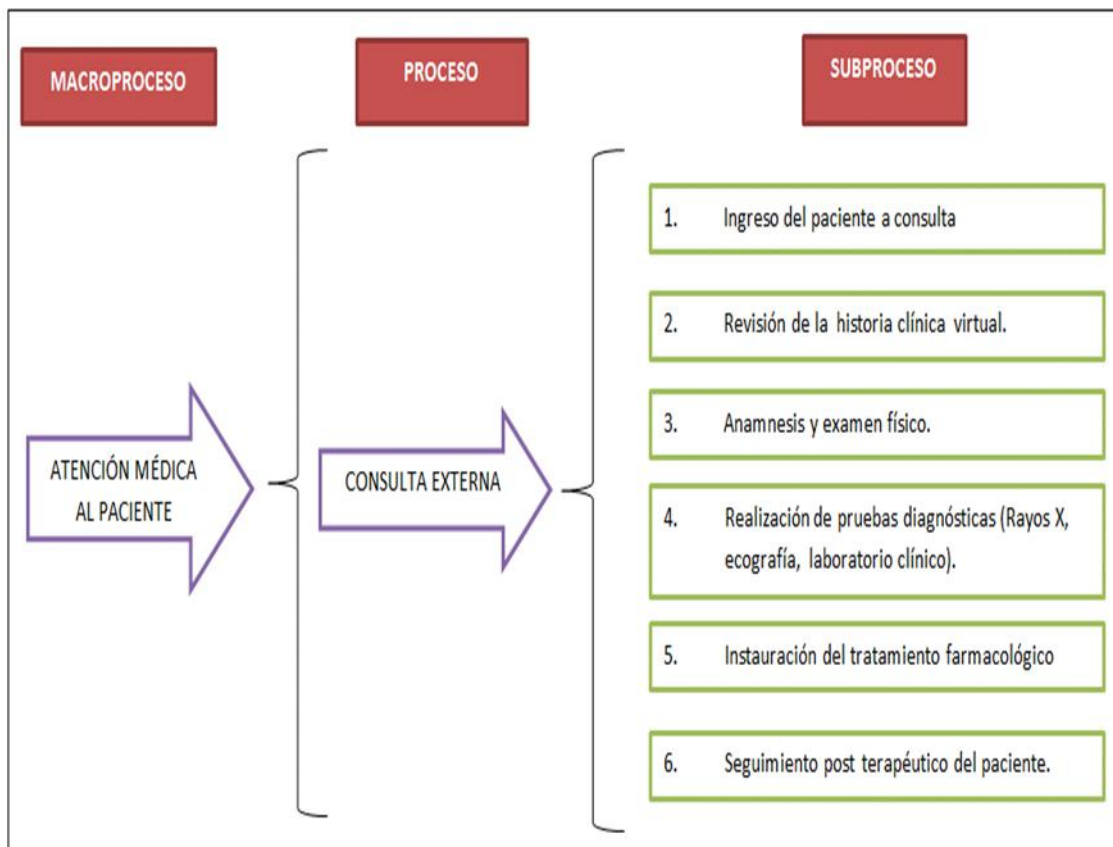


Figura 7 Mapa de procesos y subprocesos del área de Consulta Externa

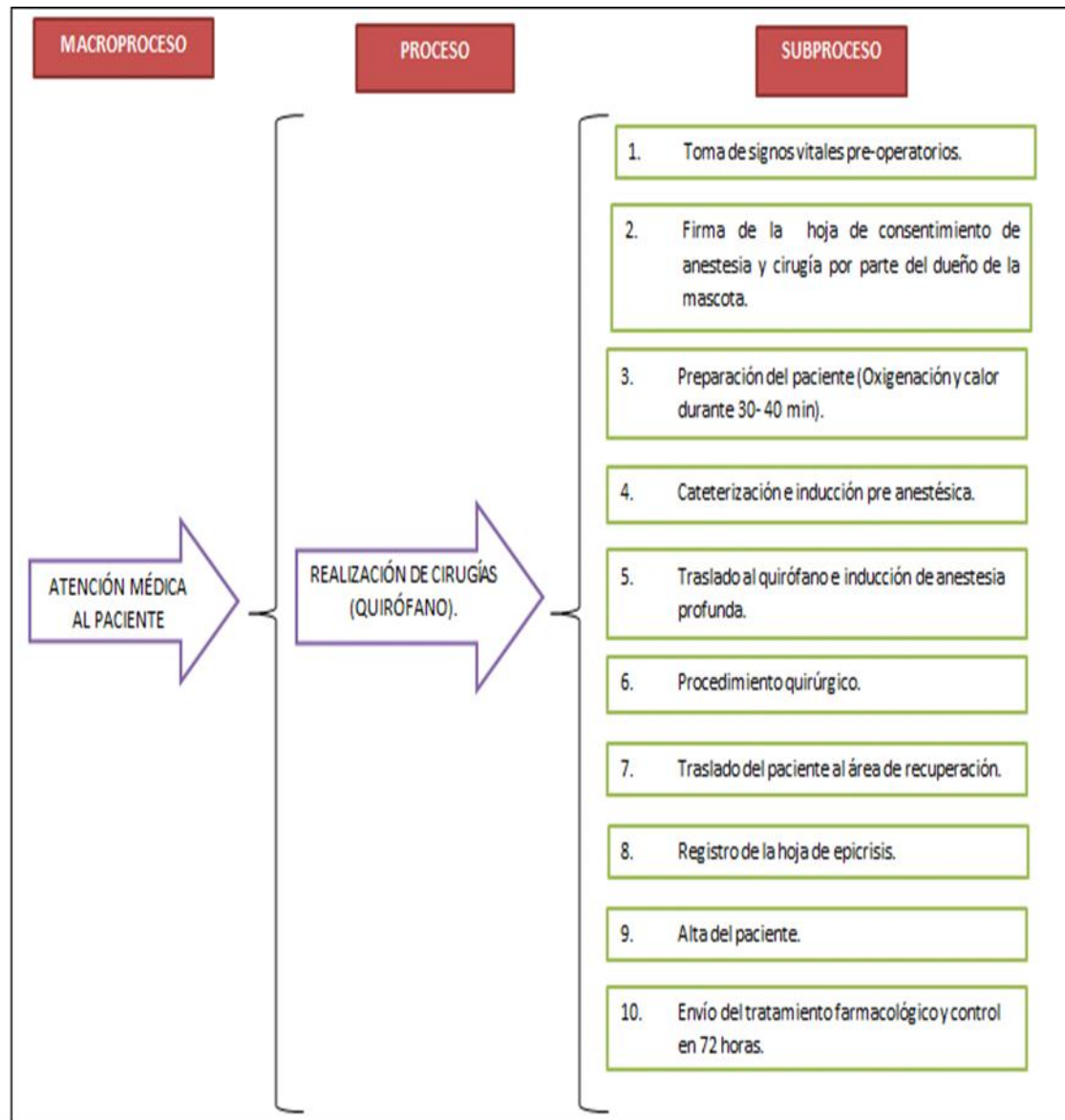


Figura 8. Mapa de procesos y subprocesos del Área de Quirófano.

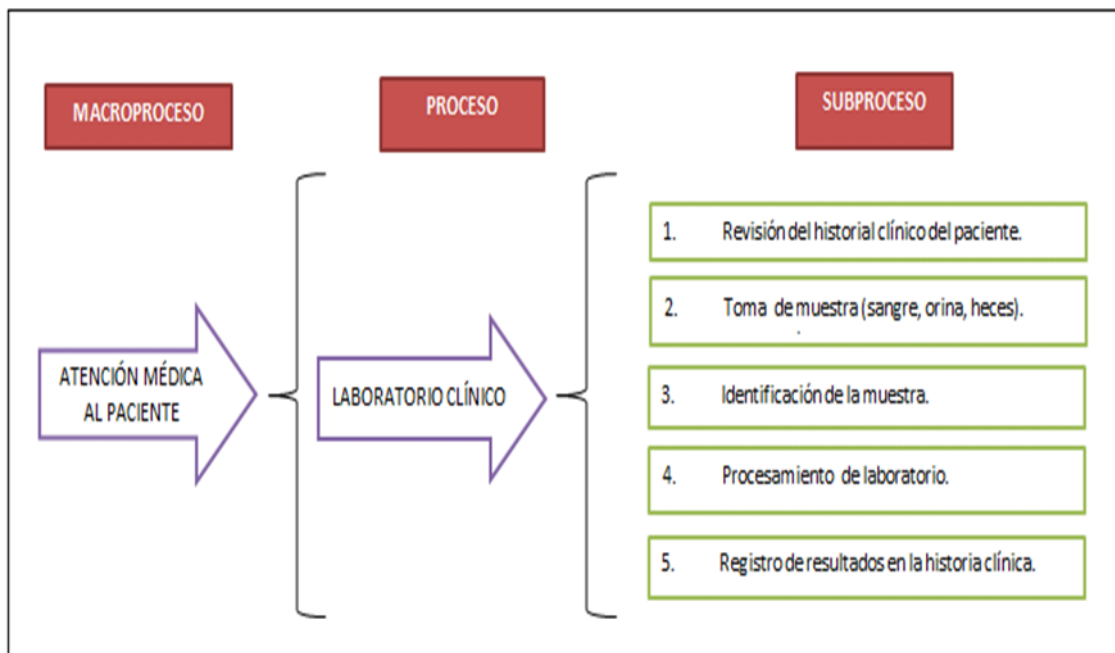


Figura 9. Mapa de procesos y subprocesos del Área de Laboratorio Clínico.

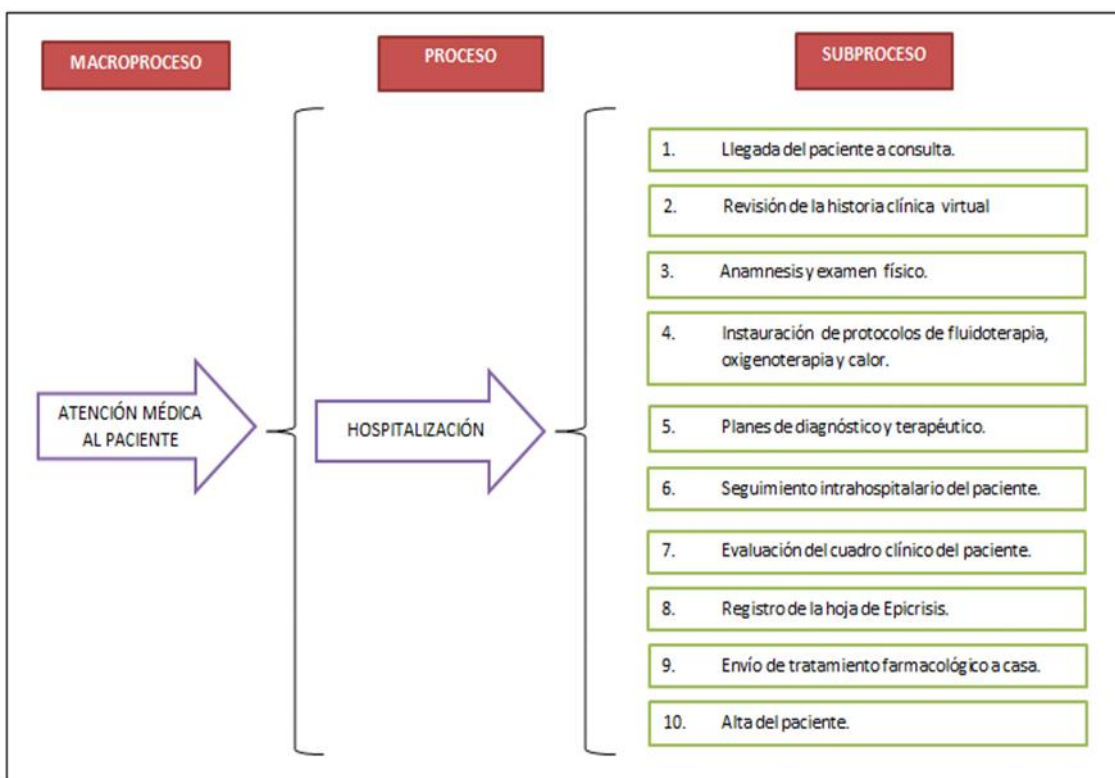


Figura 10. Mapa de procesos y subprocesos del Área de Hospitalización.

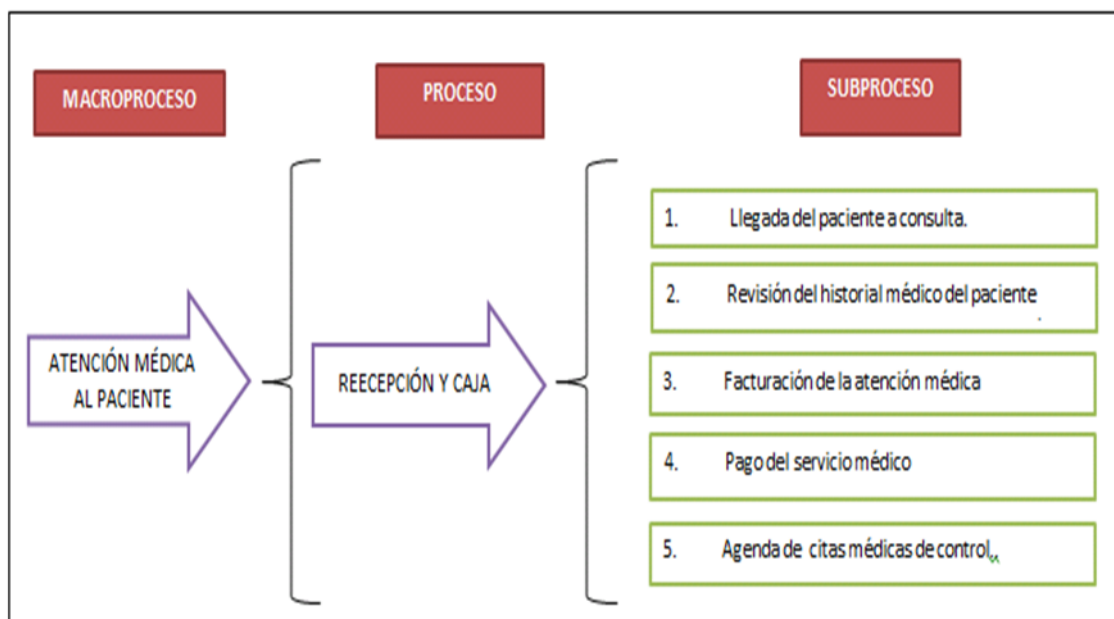


Figura 11. Mapa de procesos y subprocesos del Área Recepción y caja.

Además, se analiza el uso del sistema Kaizen de mejora continua, basado en el área administrativa que nos permite identificar las áreas sencillas de corregir y poder aplicar gestiones preventivas o correctivas si fuere al caso, con lo cual lograr disminuir costos, y ahorra de tiempo y mayor eficiencia en los servicios médicos (Gallegos, 2007).

Esta estrategia se orienta en la simplificación de procesos, creatividad, calidad de servicios y exclusión de posibles problemas, con lo cual mejorará a nivel de competitividad y rentabilidad de la Clínica veterinaria.

Tabla 10.

Áreas de oportunidad del sistema Kaizen.

Reingeniería de procesos	Mayor calidad en el trabajo
Reducción de tiempos en cada actividad	Incremento en eficiencia
Eliminación de actividades innecesarias	Personal más capacitado
Reducción de costos	Ambiente de trabajo adecuado
Aumento de ahorros	Disminución de tiempos muertos
Eliminar el excedente de recurso humano	Mayor productividad
Disminución de merma de papelería	Control Interno eficiente
Equipo tecnológico e instalaciones adecuadas	Mejora en el servicio al cliente
Integración del personal administrativo	Nueva cultura en los empleados

Tomado de Astudillo, Vargas & Oliveira, 2003.

Basada en la información de la investigación del método Kaizen, se puede instaurar las siguientes oportunidades de mejora:

- Contar con personal fijo de limpieza de la clínica para mantener un nivel de limpieza y orden diario.
- Integración del personal médico por medio de eventos y/o capacitaciones de formación académica como empresa.
- Poseer un uniforme institucional para el personal médico con el slogan de la Clínica Los Sauces.
- Mayor comunicación entre el personal médico y administrativo por medio de la realización de reuniones semanales para expresar las novedades presentadas en este tiempo.
- Implementación de nuevo software veterinario con lo cual se podrá llevar con mayor seguridad y exactitud el stock de medicamentos, proveedores, historias clínicas, clientes, y facturación.
- Establecer una lista de precios por cada servicio médico ofrecido para que no haya inconvenientes en facturación.

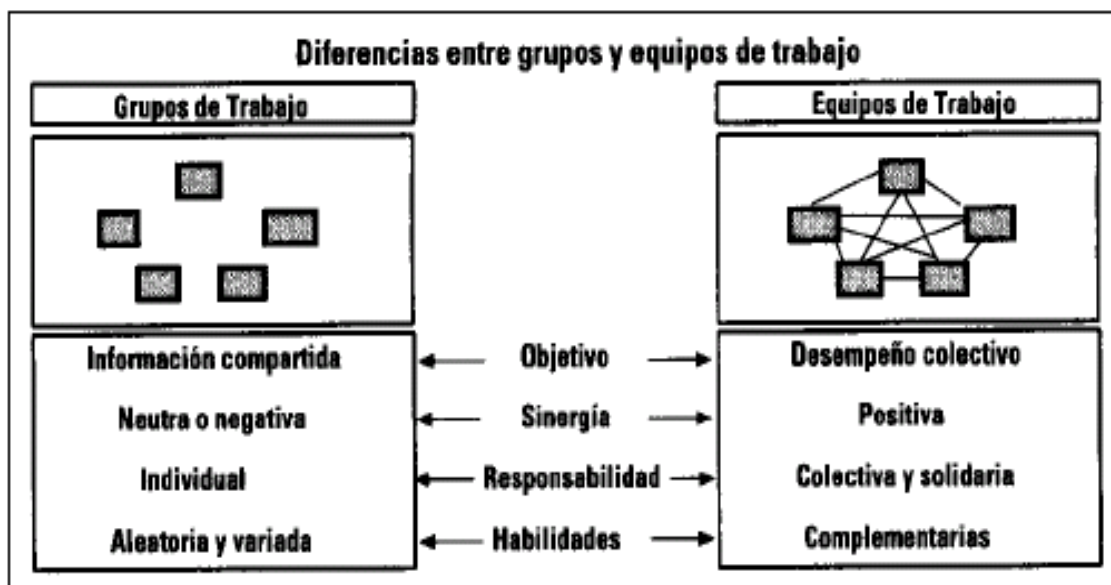
3.2 Mejoras en la calidad de atención al cliente

Además, para poder mejorar la atención al cliente primero debemos tener confianza y seguridad acerca de nuestro servicio médico prestado, por eso es importante definir un protocolo de atención al cliente en la consulta que ayudará a que nuestros pacientes tengan una atención de calidez (Royal Canin, 2012).

A continuación se presenta un protocolo médico de atención al paciente:

- Saludar de manera respetuosa y amable al cliente.
- Presentar un aspecto profesional.
- Mantener una relación de confianza hacia la mascota desde que ingresa a consulta.
- Utilizar el nombre de la mascota y del cliente en el transcurso de la consulta.
- Realizar el examen físico del paciente explicando al propietario lo que se está realizando.
- Explicar al propietario los hallazgos médicos durante la exploración física del paciente.
- Entregar al propietario información escrita acerca de la historia clínica de la mascota.
- Mantener contacto visual con el cliente cuando transmitimos algún mensaje importante de la mascota.
- Mantener un lenguaje fluido y entendible durante la consulta.
- Explicar al cliente la información primordial y asegurarse que lo ha comprendido todo.

Un aspecto que se recomienda para un cambio organizacional de un servicio médico veterinario, es aplicar un sistema de aseguramiento de la calidad del servicio médico, promover el trabajo en equipo basándose en el respeto mutuo, cooperación, co-creación y comunicación (Astudillo, Vargas, & Oliveira,



2003).

Figura 12. Diagrama de un equipo de trabajo
Tomado de Astudillo, Vargas & Oliveira, 2003.

Los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción al cliente, se observó un índice bajo de satisfacción en el área de Instalaciones de la Clínica, lo cual se recomienda el implementar parqueadero o facilidad de espacio para que los clientes puedan llegar sin ningún problema, instaurar un pequeño espacio en recepción para la dispensa de café y/o agua para los clientes y que su espera sea placentera y disponer de material de lectura sean estas revistas, comercio, publicidad en la sala de espera.

4. CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

El tema de Gestión Médica en la Clínica veterinaria Los Sauces, ha presentado varios problemas administrativos y de atención en salud lo cual es necesario realizar mejoras continuas para el progreso interno y externo.

Las dificultades presentadas en la Clínica Veterinaria como el déficit de atención médica hacia los pacientes, produce errores en los registro de historias clínicas con lo cual no se detalla con exactitud la información importante acerca de los casos clínicos y tratamientos.

El control inadecuado de insumos médicos ocasiona faltante de medicamentos en las áreas médicas, provocando ineficiencia en el manejo interno de pacientes hospitalizados.

La desorganización interna del personal conlleva a un cruce de información, sin priorizar los protocolos médicos durante todo el proceso de la consulta.

Las inequidades de criterios médicos resultan en dificultades para el acuerdo de diagnósticos médicos, con lo cual provoca un ambiente de tensión en la Clínica.

La Gestión Clínica veterinaria nos permite usar información valiosa acerca de dirección, planificación, procesos, subprocesos, análisis internos y externos, en el área administrativa.

Todos los servicios médicos giran en base de las necesidades del cliente, este caso las mascotas; la cual la demanda del mercado para una atención de calidad en salud es competitiva.

Las encuestas de satisfacción realizadas en la Clínica Los Sauces, nos dan una visión general de los requerimientos y necesidades de mejora para la atención al cliente.

El desarrollo de los esquemas de mapas de procesos y subprocesos, ayudará para la mejor organización interna de la Clínica, a su vez mejora en la atención al cliente y servicios médicos.

La evaluación realizada por medio del análisis FODA, árbol de problemas, nos da un enfoque general para la solución de los problemas y tratar de mejorar el sistema de gestión médica.

4.2 Recomendaciones

Capacitar al personal médico de la Clínica Veterinaria en temas de atención al cliente para ayudar al mejor trato a los dueños de las mascotas ya a su vez ayudará a la mayor acogida de nuevos clientes.

Realizar charlas internas con el personal médico para compartir casos clínicos y tópicos de interés profesional de la cual poder mejorar en la actualización de información y resolver con más eficacia los casos médicos que se presenten.

Desarrollar un tarifario de costos de los servicios médicos que ofrece la Clínica, para así poder tener un estándar de precios que sea atractivo para el cliente.

Contratar personal médico adicional para cubrir más servicios médicos y así poder extender los horarios de atención de domingo a domingo 24 horas al día.

Realizar convenios con Facultades de Veterinaria de Universidades para la realización de pasantías y rotativos médicos, en donde la institución pueda

llegar hacer una Clínica Docente y ayude a la formación de más profesionales médicos.

Actualizar el software veterinario de la Clínica, para poder tener conexión entre el consultorio, equipos de laboratorio, historias clínicas lo cual ayudará al mejor seguimiento de cada paciente y actualización de diagnósticos y tratamientos farmacológicos.

Realizar un plan de marketing y publicidad para poder promocionar el nombre de la Clínica y que la sociedad tenga conocimiento de los servicios que prestan.

Llevar un sistema integrado de stock actualizado de medicinas con código de barras, cantidad, fecha de vencimiento para evitar faltantes en farmacia.

Incentivar al personal médico el trabajo en equipo, mayor organización de funciones médicas, y seguimientos de los pacientes y clientes.

Ejecutar los esquemas de mapas de procesos y subprocesos desarrollados en esta investigación, para el mejor desempeño de actividades médicas como administrativas y así poder desarrollar buenas prácticas de gestión para que la Clínica Veterinaria sea rentable.

Como resultado de las encuestas de satisfacción, se recomienda mejorar la sala de espera con la implementación de una cafetera, material de lectura, y adaptar en los exteriores de la Clínica con áreas de estacionamiento para los clientes.

REFERENCIAS

- Alcobendas, A. d. (2001). *Metodología de gestión y mejora de procesos*. Recuperado el 15 de diciembre de 2016, de <file:///C:/Users/HP/Downloads/Metodologia%20Gestion%20y%20Mejora%20de%20Procesos%20Ayto%20Alcobendas.pdf>.
- Aldunate, E. (2008). *Diagnóstico, árbol de problemas y árbol de objetivos*. Recuperado el 10 de noviembre de 2016, de <http://planeamiento.uncoma.edu.ar/images/phocadownload/ReunionDecanos20160505/DiagnosticatorboldeproblemayrboldeobjetivosCEPAL.pdf>
- Astudillo, V., Vargas, I., & Oliveira, M. (2003). *Servicios Veterinarios: Como establecer el mejoramiento de la calidad en países en desarrollo*. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de <http://bvs1.panaftosa.org.br/local/file/textoc/Astudillo-p661-678.pdf>
- Bain, C., Kim, A., Mesones, H., & Shikiya, H. (2011). *Algunos elementos para la planeación estratégica*. Recuperado el 16 de diciembre de 2016, de <http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/articulos/ElementosPE.pdf>
- Barrera, L., & Artunduaga, W. (2010). *Evaluación de la calidad de los servicios públicos domiciliarios en la ciudad de Bucaramanga*. Recuperado el 27 de diciembre de 2016, de <file:///C:/Users/HP/Downloads/134920.pdf>
- Beltran, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Recuperado el 9 de noviembre de 2016, de <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gestion-basada-procesos-completa.pdf>
- Gallegos, H. (2007). *Sistema Kaizen en la Administración*. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/4.1/A1.pdf
- Gómez, L. (2015). Reorganización de la Clínica Veterinaria de la Universidad Central del Ecuador en base al diseño y documentación de procesos de atención. 14. Quito, Ecuador.

- González, L., Carmona, M., & Rivas, M. (2008). *Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes*. Recuperado el 10 de noviembre de 2016, de <http://www.madridexcelente.com/files/d6adaa929464.pdf>
- INEGI. (2005). *Curso de metodología de la Investigación*. Recuperado el 11 de noviembre de 2016, de <http://www.inegi.org.mx/inegi/spc/doc/INTERNET/22-%20CURSO%20DE%20METODOLOG%C3%8DA%20DE%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N.pdf>
- Mena, R. (2013). *Reorganización en base a procesos y elaboración de costos en Hospitales veterinarios*. Quito.
- Mercader, P. (2009). *Soluciones de gestión para Clínicas Veterinarias*. Recuperado el 28 de diciembre de 2016, de <http://media.axon.es/pdf/76176.pdf>
- Pérez, J., García, J., & Tejedor, M. (2016). *Gestión Clínica: conceptos metodología de implantación*. Recuperado el 14 de diciembre de 2016, de file:///C:/Users/HP/Downloads/S1134282X02775209_S300_es.pdf
- Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 54-61.
- Royal Canin. (25 de julio de 2012). *Protocolo veterinario de atención al cliente en consulta*. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de <http://thevetnews.com/2012/07/25/protocolo-veterinario-de-atencion-al-cliente-en-consulta/>
- Torres, L. (2011). *Árbol de problemas en sistemas de análisis social*. Recuperado el 11 de noviembre de 2016, de <http://www.defensoria.ipn.mx/Documents/Promotores/ARBOL-DE-PROBLEMAS.pdf>
- Troncoso, I., López, I., Fischer, C., Luzio, Á., Muñoz, V., & Carrasco, M. (2013). *Estudio descriptivo de gestión organizacional usada en 30 clínicas veterinarias de la octava región de Chile*. Recuperado el 12 de diciembre de 2016, de [file:///C:/Users/HP/Downloads/04-54%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/04-54%20(4).pdf)

ANEXOS

ANEXO 1. MODELO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE CLINICA VETRINARIA LOS SAUCES

La calidad del servicio que le ofrecemos es muy importante para nosotros. Por favor destine 3 minutos a contestar estas preguntas.

Por favor encierre con un círculo el número que mejor describa la experiencia que usted ha tenido con nosotros.

	MUY POBRE	POBRE	BUENO	EXCELENTE
A. ATENCION TELEFONICA				
1. Respuesta rápida al teléfono	1	2	3	4
2. Recepcionista cortés y eficiente	1	2	3	4
3. Sus preguntas fueron contestadas con claridad	1	2	3	4
B. NUESTRA RECEPCION				
4. Nuestro personal fue amigable y eficiente	1	2	3	4
5. Su tiempo de espera fue razonable	1	2	3	4
6. Sus preguntas fueron contestadas con claridad	1	2	3	4
7. Mientras espero estuvo cómodo y bien atendido	1	2	3	4
C. NUESTRAS INSTALACIONES				
8. Le resultó fácil llegar	1	2	3	4
9. Encontró parqueadero	1	2	3	4
10. Limpieza de la Clínica	1	2	3	4
11. Encontró malos olores	1	2	3	4
12. Había material de lectura en la recepción	1	2	3	4
D. LA CONSULTA				
13. Profesionalidad de nuestros médicos	1	2	3	4
14. Orientación al servicio de nuestros pasantes	1	2	3	4
15. Usted estuvo cómodo mientras examinaban a su mascota	1	2	3	4
16. Limpieza y orden en la consulta	1	2	3	4
E. NUESTROS MEDICOS VETERINARIOS				
17. El doctor le dedicó el tiempo adecuado	1	2	3	4
18. El doctor le explicó bien todo lo que hacía	1	2	3	4
19. Las preguntas de usted fueron bien contestadas	1	2	3	4
20. Cuan detallado fue el examen físico a su mascota	1	2	3	4