

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería
Departamento de Ingeniería Industrial



Excelencia que trasciende

DEL VALLE
GRUPO EDUCATIVO

“Propuesta de estrategias para un establecimiento médico que impulsen un proceso de atención orientado al cliente mediante el análisis de sus actividades de servicio en la Ciudad de Guatemala.”

Trabajo de graduación presentado por Alejandra Isabel Sajquín González para optar al grado académico de Licenciada en Ingeniería Industrial.

Guatemala,

2024

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería
Departamento de Ingeniería Industrial



Excelencia que trasciende

DELVALLE
GRUPO EDUCATIVO

“Propuesta de estrategias para un establecimiento médico que impulsen un proceso de atención orientado al cliente mediante el análisis de sus actividades de servicio en la Ciudad de Guatemala”.

Trabajo de graduación presentado por Alejandra Isabel Sajquín González para optar al grado académico de Licenciada en Ingeniería Industrial.

Guatemala,

2024

Vo.Bo.:



(f) _____
Ing. Mardoqueo Velásquez

Tribunal Examinador:



(f) _____
Ing. Mardoqueo Velásquez



(f) _____
Ing. Ernesto Molina



(f) _____
Ing. Pedro Manuel Rendón

Fecha de aprobación: Guatemala, 3 de diciembre de 2024

PREFACIO

El presente trabajo es un esfuerzo de investigación, documentación y propuesta de estrategias para los procesos en el servicio de atención al cliente, enfocado en un establecimiento médico en específico, dentro de Guatemala. Por lo tanto, busca animar al establecimiento a mejorar sus procesos internos para aumentar la satisfacción de sus clientes y para aumentar su demanda actual.

Este trabajo fue posible gracias a personas que valoro, admiro y amo. Primero, agradezco a Dios por brindarme las fuerzas, los ánimos y la perseverancia para asumir un trabajo de esta magnitud como profesional. Agradezco también a mi familia por su acompañamiento y amor, a mi mamá Azucena González por darme palabras de aliento y ánimo, por ofrecerme su apoyo incondicional y por estar atenta de mi progreso, a mi papá Alejandro Sajquín por enseñarme el valor del trabajo duro y por enseñarme la importancia de la perseverancia, y a mis hermanos, Miguel Sajquín y Nataly Sajquín por llenarme de risas, por aconsejarme y por escuchar mis ideas.

Agradezco también a mi profesor y asesor por su paciencia y apoyo constante en el seguimiento del trabajo, quien estuvo atento de mi progreso y mostró su compromiso respondiendo mis dudas y guiando mis ideas. Finalmente doy las gracias a la Universidad del Valle de Guatemala por brindarme la base y las herramientas para desarrollar este trabajo de graduación y por ser parte de mi formación profesional, fomentando el pensamiento crítico, la responsabilidad, el compromiso, la excelencia y la pasión por el mundo de la Ingeniería Industrial.

Espero que este trabajo sea un recurso útil y que pueda contribuir a los esfuerzos del establecimiento médico por liderar con éxito el sector de salud guatemalteco, el cual necesita de más establecimientos médicos con estrategias innovadoras que permitan no solo atender a más clientes, sino atenderlos bien, con una calidad alta, enfocada en la experiencia integral del cliente.

ÍNDICE

PREFACIO	v
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVOS.....	3
2.1. Objetivo general	3
2.2. Objetivos específicos.....	3
3. JUSTIFICACIÓN	4
4. ALCANCE Y LIMITACIONES	5
5. MARCO TEÓRICO	6
5.1. Investigación cuantitativa.....	6
5.2. Investigación cualitativa.....	6
5.3. Servicio al cliente	6
5.4. Metodología DMAIC de Six Sigma.....	7
5.5. Análisis FODA.....	7
5.6. Capacidad productiva.....	8
5.7. Análisis de procesos	8
5.8. Análisis de tiempo.....	8
5.9. Diagrama de operaciones y procesos	9
5.10. Gestión de Calidad Total	10
5.11. Modelo Kano	10
5.12. Casa de la Calidad	10
5.13. Cuadro de mando integral.....	11
5.14. Análisis PESTEL.....	12
5.15. Estrategias FO, FA, DO y DA.....	12
5.16. Escala de viabilidad	13
5.17. Plan estratégico.....	13

5.18.	Modelo de excelencia EFQM.....	13
5.19.	Simio software.....	13
6.	PROCESO ACTUAL DE SERVICIO AL CLIENTE	14
6.1.	Situación actual del establecimiento médico en estudio	14
6.2.	Nivel actual de satisfacción de los clientes	16
6.2.1.	Evaluación de la satisfacción de los clientes	16
6.2.2.	Capacidad productiva del establecimiento.....	20
6.2.3.	Diagrama de operaciones del establecimiento.....	24
6.3.	Teoría de Gestión de Calidad Total.....	27
6.3.1.	Gestión de Calidad Total	27
6.3.2.	Modelo Kano	31
6.3.3.	Casa de la Calidad.....	33
6.3.4.	Creación de un enfoque orientado al cliente.....	36
6.4.	Cuadro de Mando Integral.....	37
6.4.1.	Perspectiva del cliente.....	37
6.4.2.	Perspectiva de procesos internos	37
6.4.3.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	38
6.4.4.	Perspectiva financiera	38
7.	ANÁLISIS PESTEL APLICADO A GUATEMALA	42
7.1.	Establecimientos médicos en Guatemala	42
7.1.1.	Sector público	43
7.1.2.	Sector privado	45
7.2.	Factores políticos.....	45
7.3.	Factores económicos	46
7.4.	Factores sociales.....	46
7.5.	Factores tecnológicos	46
7.6.	Factores ecológicos	47
7.7.	Factores legislativos	47
8.	SISTEMAS MÉDICOS INTERNACIONALES.....	49
8.1.	Fortalezas	49
8.1.1.	Mayo Clinic	49
8.1.2.	Cleveland Clinic.....	50

8.1.3.	Hospital Israelita Albert Einstein.....	51
8.1.4.	Clínica Alemana.....	51
8.1.5.	Fundación Santa Fe de Bogotá	52
8.1.6.	Hospital Ángeles.....	52
8.2.	Debilidades.....	53
8.2.1.	Mayo Clinic	53
8.2.2.	Cleveland Clinic.....	54
8.2.3.	Hospital Israelita Albert Einstein.....	54
8.2.4.	Clínica Alemana.....	55
8.2.5.	Fundación Santa Fe de Bogotá	55
8.2.6.	Hospital Ángeles.....	55
8.3.	Oportunidades	56
8.3.1.	Mayo Clinic	56
8.3.2.	Cleveland Clinic.....	57
8.3.3.	Hospital Israelita Albert Einstein.....	58
8.3.4.	Clínica Alemana.....	58
8.3.5.	Fundación Santa Fe de Bogotá	59
8.3.6.	Hospital Ángeles.....	59
8.4.	Amenazas	60
8.4.1.	Mayo Clinic	60
8.4.2.	Cleveland Clinic.....	60
8.4.3.	Hospital Israelita Albert Einstein.....	60
8.4.4.	Clínica Alemana.....	61
8.4.5.	Fundación Santa Fe de Bogotá	61
8.4.6.	Hospital Ángeles.....	61
8.5.	Identificación de oportunidades	61
9.	VIABILIDAD ENTRE LAS OPORTUNIDADES.....	67
9.1.	Recursos del sistema	67
9.1.1.	Estrategia ofensiva.....	67
9.1.2.	Estrategia defensiva	68
9.1.3.	Estrategia de reorientación.....	68
9.1.4.	Estrategia de supervivencia.....	68

9.2.	Escala de viabilidad.....	71
10.	PLAN ESTRATÉGICO 2025-2028	72
10.1.	Marco filosófico	72
10.2.	Metodología.....	73
10.3.	Mapa estratégico.....	74
10.4.	Estructura del plan	77
11.	EFFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS	79
11.1.	Flujo de interacción actual.....	79
11.2.	Flujo de interacción modificado	81
12.	EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS.....	85
12.1.	Viabilidad económica.....	85
12.2.	Viabilidad técnica.....	85
12.3.	Viabilidad ética.....	85
12.4.	Viabilidad legal.....	86
12.5.	Viabilidad social	86
12.6.	Viabilidad ambiental.....	86
13.	CONCLUSIONES	87
14.	RECOMENDACIONES.....	88
15.	ANEXOS	89
16.	BIBLIOGRAFÍA	92

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Rúbrica para la calificación del operario	23
Tabla 2. Holguras de los operarios	24
Tabla 3. Cálculos de la capacidad productiva.....	24
Tabla 4. Ficha de evaluación de auditoría	27
Tabla 5. Resultados porcentuales de la auditoría.....	31
Tabla 6. Nivel de satisfacción de las necesidades potenciales.....	32
Tabla 7. Características críticas para la calidad	36
Tabla 8. Cuadro de resumen	39
Tabla 9. Análisis de salida y verificación - Modelo actual.....	81
Tabla 10. Análisis de salida y verificación - Modelo estratégico	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fases de la DMAIC	7
Figura 2. Análisis FODA	8
Figura 3. Matriz para estudio de tiempos.....	9
Figura 4. Simbología ISO	10
Figura 5. Casa de Calidad	11
Figura 6. Cuadro de mando integral	12
Figura 7. FODA del establecimiento (información compartida por el establecimiento).....	16
Figura 8. Experiencia del cliente	16
Figura 9. Servicio de atención al cliente	17
Figura 10. Resolución de dudas o problemas	18
Figura 11. Cumplimiento de expectativas	18
Figura 12. Uso de plataformas digitales	19
Figura 13. Comparación con otros establecimientos médicos.....	20
Figura 14. Análisis de tiempo	22
Figura 15. DOP del establecimiento	26
Figura 16. Casa de la Calidad	35
Figura 17. Cuadro de Mando Integral del establecimiento.....	39
Figura 18. Sistema de Salud en Guatemala	43
Figura 19. Análisis PESTEL del establecimiento.....	48
Figura 20. FODA para identificar oportunidades internacionales	63
Figura 21. FODA del establecimiento (información recopilada de forma propia).....	64
Figura 22. Estrategias FO, FA, DO y DA.....	66
Figura 23. Recursos y requerimientos necesarios para cada estrategia	70
Figura 24. Escala de viabilidad para cada estrategia	71
Figura 25. Marco filosófico del establecimiento	73
Figura 26. Modelo EFQM adaptado al establecimiento médico	74
Figura 27. Cuadro de Mando Integral adaptado al establecimiento médico.....	74
Figura 28. Objetivo estratégico 2025-2028	75
Figura 29. Mapa estratégico 2025-2028	76
Figura 30. Pilares estratégicos	77

Figura 31. Ejes transversales.....	78
Figura 32. Flujo que realiza el cliente – Modelo actual.....	80
Figura 33. Flujo que realiza el cliente – Modelo estratégico.....	82
Figura 34. Vista superior del modelo actual	89
Figura 35. Vista posterior del modelo actual	89
Figura 36. Vista lateral del modelo actual	90
Figura 37. Vista superior del modelo estratégico	90
Figura 38. Vista posterior del modelo estratégico	91
Figura 39. Vista lateral del modelo estratégico	91

RESUMEN

El presente trabajo buscó generar estrategias para un establecimiento médico, que sirvieran como base para impulsar el proceso de atención orientado al cliente en la Ciudad de Guatemala. Para esto, fue importante realizar un análisis de sus procesos de servicio, ya que éstos representaban un diagnóstico de las condiciones actuales, que facilitaba la identificación de áreas de mejora en el proceso.

Para dicho análisis, se utilizaron herramientas como lo fueron la Teoría de la Gestión de Calidad Total y el Cuadro de Mando Integral; ambos permitieron determinar el nivel actual de satisfacción de los clientes. Esto implicó recopilar datos relevantes sobre el desempeño del establecimiento, incluyendo la revisión de cada etapa del proceso, principalmente desde la llegada del paciente hasta su salida. Así pues, la primera herramienta sirvió para evaluar la efectividad de dicho proceso, permitiendo comprender cómo se llevan a cabo las actividades en el establecimiento médico. Así mismo, la segunda herramienta sirvió para medir y monitorear los indicadores clave de desempeño relacionados con la satisfacción del cliente, obteniendo así una visión general del estado actual de la atención médica en el establecimiento.

Una vez conocido el estado actual, el siguiente paso del análisis consistió en investigar las buenas prácticas de atención médica adoptadas por los sistemas médicos a nivel internacional; sobre todo de los seis establecimientos principales que presentaron modelos de atención médica de altos estándares de calidad y satisfacción del cliente. Entonces, fue necesario examinar las estrategias, políticas y procedimientos utilizados en dichos establecimientos para identificar aquellas prácticas que podrían ser aplicables y beneficiosas para el propio establecimiento médico. Esto se realizó por medio de un análisis de viabilidad, considerando factores como los recursos disponibles y las necesidades específicas de la población atendida. Al seleccionar aquellas prácticas aplicables, se tuvo una perspectiva global sobre los posibles enfoques que permitirían mejorar el servicio al cliente, por lo que fue necesaria la creación de un plan estratégico que permitiera incrementar los indicadores de desempeño y contribuir a una experiencia más satisfactoria y efectiva para los clientes.

Con base en el plan estratégico realizado, fue necesario evaluar el impacto que éste tendría en los flujos de interacción identificados previamente. Para esto, se realizaron simulaciones con ayuda del programa Simio, en donde se pudo medir qué tan efectivo era el resultado generado por el plan sugerido. Finalmente, dichas propuestas fueron comparadas económica, técnica, ética, legal, social y ambientalmente para determinar la efectividad del plan estratégico.

ABSTRACT

This paper sought to generate strategies for a medical facility that would serve as a basis for promoting the customer-oriented care process in Guatemala City. To do so, it was important to conduct an analysis of its service processes, since these represented a diagnosis of current conditions, which facilitated the identification of areas for improvement in the process.

For this analysis, tools such as the Total Quality Management Theory and the Balanced Scorecard were used; both allowed determining the current level of customer satisfaction. This involved collecting relevant data on the facility's performance, including a review of each stage of the process, mainly from the patient's arrival to his or her departure. Thus, the first tool served to evaluate the effectiveness of said process, allowing an understanding of how activities are carried out in the medical facility. Likewise, the second tool served to measure and monitor key performance indicators related to customer satisfaction, thus obtaining an overview of the current state of medical care in the facility.

Once the current status was known, the next step of the analysis was to investigate the good healthcare practices adopted by medical systems at an international level; especially the six main establishments that present healthcare models with high standards of quality and customer satisfaction. Then, it was necessary to examine the strategies, policies and procedures used in these establishments to identify those practices that could be applicable and beneficial for the medical establishment itself. This was done through a feasibility analysis, considering factors such as available resources and the specific needs of the population served. By selecting those applicable practices, a global perspective was obtained on the possible approaches that would allow improving customer service, so it was necessary to create a strategic plan that would allow increasing performance indicators and contribute to a more satisfactory and effective experience for customers.

Based on the strategic plan carried out, it was necessary to evaluate the impact that it would have on the interaction flows previously identified. For this, simulations were carried out with the help of the Simio program, where it was possible to measure how effective the result generated by the suggested plan was. Finally, these proposals were compared economically, technically, ethically, legally, socially and environmentally to determine the effectiveness of the strategic plan.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las personas tienen las herramientas suficientes para investigar cualquier tipo de tema, por ejemplo, si desean reservar un viaje en línea se sentirán cómodos porque saben qué es lo que están escogiendo. Algo similar sucede cuando una persona busca un establecimiento médico, utilizará redes sociales, contactos familiares, reseñas y cualquier tipo de consejo que le indique que el establecimiento al que se dirige es seguro. Por estas razones, es que la calidad en el servicio al cliente es sumamente importante, pues representa la conexión directa entre los clientes y la empresa. La icónica frase: “el cliente siempre tiene la razón” resume esto, el cliente es quien compra, es quien recomienda, es quien hace crecer a la empresa, he aquí su gran importancia (Amaresan, 2023).

Al hablar del servicio al cliente en un establecimiento médico, éste tiene un nivel de importancia aún mayor, pues los clientes están depositando su confianza, su salud, en algunas ocasiones incluso depositan su vida, en el establecimiento. Sin embargo, a pesar de su gran importancia, existen establecimientos que no han dado en el blanco por varias razones; algunos no comprenden las expectativas de sus clientes, otros no ofrecen el nivel de comodidad requerido y otros no garantizan un servicio completo, tal ha sido el caso de algunos establecimientos en Guatemala. Considerando esto, el presente trabajo buscó proponer estrategias que permitieran impulsar el proceso de atención orientado al cliente, contribuyendo así, a una experiencia más satisfactoria. Así pues, se estableció comunicación con un establecimiento médico en específico dentro de la ciudad de Guatemala, dicho establecimiento fue el personaje de estudio dentro del presente trabajo. Se inició analizando detalladamente los procesos de servicio que éste ofrece, por lo que fue necesario utilizar herramientas reconocidas en el campo de la gestión de calidad y la mejora de procesos para conocer el estado actual que presenta dicho establecimiento; entre éstas herramientas se tiene la Gestión de Calidad Total, la Metodología DMAIC de Six Sigma y el Modelo del Cuadro de Mando Integral.

Fue importante considerar también los factores externos que rodean al establecimiento médico, por lo que se consideraron las operaciones que actualmente realiza el sector de salud en Guatemala. El mismo está conformado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), la Sanidad Militar y otros establecimientos privados, como el Hospital Roosevelt, Hospital General, Blue Medical. Sin embargo, se encontró que dichos establecimientos han presentado retos en cuanto a la calidad del servicio al cliente que brindan, ya sea por una atención incompleta, por la falta de recursos, por la gran cantidad de tiempo que toma atender a un cliente, o bien, por la falta de eficiencia en sus procedimientos. Considerando este contexto, la búsqueda constante de mejorar los procesos y servicios al cliente en los establecimientos médicos se ha convertido en una prioridad (Ola, Guatemala: La cobertura de servicios de salud es insuficiente, 2021).

Con esto en mente, se investigaron las mejores prácticas que ofrecen los primeros seis establecimientos médicos reconocidos internacionalmente por su excelente servicio al cliente. Entre ellos, el principal establecimiento es el Mayo Clinic, ubicado en Rochester, Minnesota, Estados Unidos. Dicho establecimiento médico tiene un lema: “el cliente es lo primero”, con esto

ha garantizado una alta calidad en su servicio de atención al cliente. A éste le siguen establecimientos como Cleveland Clinic, Hospital Israelita Albert Einstein, Clínica Alemana, Fundación Santa Fe de Bogotá y Hospital Ángeles. La alta participación de éstos establecimientos en parte se debe a la inversión en infraestructura de salud que cada país propone, a la tecnología médica avanzada y a la formación del personal médico. No obstante, las generaciones de hoy en día son cada vez más exigentes en cuanto a su salud, por lo que los establecimientos médicos se ven en la necesidad de satisfacer sus necesidades, para esto implementan estrategias innovadoras que han funcionado en países desarrollados (Nuñez, 2021).

Debido a que la investigación tuvo como finalidad identificar aquellas propuestas que pudieran adaptarse y aplicarse en el contexto local del establecimiento médico en estudio, se generó un plan estratégico que permitió la identificación de pilares y ejes transversales, los cuales están alineados con la Misión, Visión y Valores del establecimiento. Éste plan estratégico fue propuesto para los siguientes tres años (2025-2028), en donde se espera que el establecimiento lo implemente y genere resultados positivos, logrando brindar un servicio que impulse el proceso de atención orientado al cliente. Es importante mencionar que, para un establecimiento médico, un error en el servicio al cliente, por grande o pequeño que sea, significa una pérdida casi inmediata del cliente. Por esto, el plan estratégico pretende servir como base y guía para la posible implementación de estrategias que más le convengan al establecimiento y que le ayuden a alcanzar su objetivo de “resolver las necesidades de salud de sus pacientes convenientemente en una visita y en un mismo lugar”.

Finalmente, se valuó el impacto que dichas estrategias tuvieron en los flujos de interacción del cliente, de esta forma se pretendió evaluar la viabilidad económica, técnica, ética, legal, social y ambiental que cada estrategia garantizaría. Con esto, se espera no solamente optimizar los procesos internos del establecimiento, sino también ampliar la cobertura e impacto en la sociedad guatemalteca.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Proponer estrategias que impulsen un proceso de atención orientado al cliente para mejorar el servicio al cliente, mediante el análisis de sus actividades de servicio en un establecimiento médico en la Ciudad de Guatemala.

2.2. Objetivos específicos

1. Determinar el nivel actual de satisfacción de los clientes del establecimiento médico para identificar áreas de mejora del proceso de atención médica, mediante el análisis de procesos, teoría de Gestión de Calidad Total y el Cuadro de Mando Integral.
2. Identificar buenas prácticas de atención médica de los seis principales sistemas médicos internacionales para seleccionar las prácticas con mayor viabilidad mediante la identificación de requerimientos, recursos disponibles y beneficios.
3. Diseñar estrategias orientadas a la creación de valor del cliente para crear la nueva estandarización de los procesos de atención mediante la creación de un plan estratégico.
4. Evaluar el impacto de las estrategias propuestas en los flujos de interacción de atención identificados para determinar su viabilidad económica, técnica, ética, legal, social y ambiental por medio de simulaciones y pruebas piloto.

3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad y para las generaciones de hoy en día, ir al médico es más una medida preventiva para mantener la salud que una solución exclusiva para la enfermedad. Es por esto que un establecimiento médico debe garantizar no solamente un buen servicio de parte del doctor, sino también de parte de la atención al cliente, pues si el cliente no recibe la atención que desea o que cree merecer, fácilmente puede cambiar de establecimiento.

Considerando que el establecimiento en cuestión pretende brindar no uno, sino la mayoría de servicios médicos existentes, como su lema lo dice “todo en un mismo lugar”, es importante garantizar un servicio de atención completo, en donde el tiempo, la calidad y los procesos, todo gire en torno a la satisfacción del cliente. He aquí la importancia del presente trabajo, en donde se cubrieron temas como los desafíos actuales en la prestación de servicios de salud que el establecimiento presentaba, siendo estos los largos tiempos de espera y las deficiencias en la coordinación de la atención al cliente. Abarcar estos temas, analizarlos y encontrar áreas de mejora permitió no solamente estandarizar procesos propios dentro del establecimiento, sino que también cambiar el servicio de atención al cliente, logrando así, mejorar la experiencia de los clientes.

Se sabe que un cliente satisfecho es el resultado de una buena experiencia. Mientras más feliz está el cliente, mayores son las probabilidades de que el establecimiento en cuestión sea su primera opción al necesitar atención médica. Al hablar de establecimientos médicos, esto es sumamente fundamental, pues se está considerando la confianza del cliente. Además, el nivel de servicio al cliente en la industria médica es ligeramente mayor que en cualquier otra industria, puesto que ésta trabaja con la salud, básicamente con la vida de los clientes. Es por esto que no se puede permitir tener un proceso de atención tardado e ineficiente. Un claro ejemplo de los resultados que se obtienen con un buen servicio es la Mayo Clinic, quien ha estado en la lista de los mejores hospitales internacionales durante los últimos 6 años, no solamente por su buen desempeño en el ámbito médico, sino también por el excelente servicio que los clientes reciben constantemente (Ninsaúde Apolo, 2021).

Aunque es cierto que existen diferencias claras entre Estados Unidos y Guatemala, eso no significa que el establecimiento no pueda adoptar ciertas doctrinas que utilizan otros establecimientos en otros países. Como se mencionó en los objetivos, por medio de este trabajo se generaron estrategias que impulsan el proceso de atención orientado al cliente, para esto fue necesario investigar opciones fuera de Guatemala que fueran capaces de implementarse en el establecimiento. Con esto se obtuvieron beneficios significativos, al hablar de los clientes, el principal beneficio sería una atención médica más segura y efectiva. Al hablar del establecimiento, se crearon estrategias que permitirían brindar diagnósticos de una manera más rápida, que permitirían estandarizar el proceso desde la llegada del cliente hasta su salida, que permitirían atender de una manera más completa a los clientes, logrando así una mejor reputación y un aumento en la satisfacción de los clientes.

4. ALCANCE Y LIMITACIONES

Para la elaboración del presente trabajo, se consideraron el tiempo y la disponibilidad de recursos para lograr de manera efectiva el cumplimiento de los objetivos que se establecieron. Tomando en cuenta que el trabajo buscaba proponer estrategias que impulsaran el proceso de atención orientado al cliente dentro de un establecimiento médico, fue importante contemplar el tiempo que implicaría la creación de dichas estrategias. Considerando que el trabajo propone cuatro etapas que tienen como base los conocimientos del mundo industrial recopilados durante la carrera, se abarcaron una cantidad de cuatro meses para la realización del mismo, iniciando desde junio 2024 y finalizando en septiembre 2024.

De igual manera, considerando que hoy en día existen múltiples fuentes tanto primarias como secundarias acerca de la atención al cliente, tanto a nivel internacional como nacional, y que sí se tiene acceso a toda esta información, tanto digital como física, se puede decir que sí se disponía de los recursos mínimos necesarios para la realización del trabajo. Además, se contó con el contacto de algunas personas del establecimiento, por lo que también se tuvo la posibilidad de información y datos provenientes de visitas y entrevistas. Así pues, se disponía de los recursos necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Adicionalmente, gracias al contacto directo existente con la empresa en cuestión, se contó con la autorización de publicar la información con la modificación de algunos datos, los que la empresa consideró necesarios modificar.

Otro aspecto importante a considerar dentro de los alcances, son las áreas de excelencia de la carrera que se abordaron. Considerando que el primer y segundo objetivo abarcaron temas relacionados con el proceso de atención al cliente, incluyendo investigaciones sobre el establecimiento médico en cuestión y sobre los seis principales sistemas médicos internacionales, esto último con el afán de seleccionar las prácticas con mayor viabilidad que permitieron agregar valor al sistema de atención al cliente actual, se trabajó con el área de excelencia “Procesos y Producción”. Por otro lado, el tercer y cuarto objetivo abarcaron temas relacionados con el diseño de estrategias que permitieron crear la nueva estandarización de los procesos a partir de un plan de trabajo estratégico y la evaluación del impacto de dichas estrategias, por lo que se trabajó también con el área de excelencia “Liderazgo y Estrategias Empresariales”.

También fue importante reconocer las limitaciones que existían. Ya que en Guatemala existen nueve sedes del establecimiento médico en estudio, fue necesario establecer que, aunque la información sí puede ser recolectada y analizada para las seis sedes; la implementación de las estrategias solamente será realizada en una sede, esto siempre y cuando dicho establecimiento esté de acuerdo en el plan estratégico propuesto. Además, es importante mencionar que, la primera etapa requirió de la recolección de datos por medio de encuestas y entrevistas, sin embargo, aunque los clientes tenían opiniones relacionadas con los seguros médicos, la investigación no abordó dichos temas, pues significaban más tiempo. Adicionalmente, es necesario aclarar que existía también una diferencia entre la parte teórica, entendiéndose los doctores, y la parte de experiencia del cliente, ésta última fue el único enfoque que tuvo el presente trabajo, la investigación tuvo sus límites dentro del proceso de atención al cliente.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Investigación cuantitativa

Marco de investigación referente a un conjunto de estrategias, técnicas y supuestos utilizados para estudiar procesos psicológicos, sociales y económicos por medio de la exploración de patrones numéricos. Al recopilar información de tipo cuantitativa, se pueden realizar análisis estadísticos simples, o bien, sofisticados en donde se agregan los datos, se muestran las relaciones entre dichos datos o se comparan datos agregados. En este tipo de investigación se incluyen metodologías como cuestionarios, observaciones estructuradas o experimentos. Por medio de la investigación cuantitativa se puede conocer un grupo en particular de personas, conocido como muestra, basándose en datos observados o medidos de la misma (Bhandari, 2020).

5.2. Investigación cualitativa

Es un tipo de investigación que explora y proporciona conocimientos profundos sobre problemas. En lugar de recopilar datos numéricos, la investigación permite generar hipótesis y permite investigar y comprender mejor los datos cuantitativos. Este tipo de investigación reúne experiencias, percepciones y comportamientos de los participantes, además, responde a los cómo y porqué en lugar del cuánto. La ventaja principal que presenta una investigación cualitativa es su capacidad para explorar procesos y patrones de comportamiento humano que pueden ser difíciles de cuantificar (Steven, Brannan, & Brannan, 2022).

5.3. Servicio al cliente

Referente al soporte y asistencia brindados antes, durante y después que los clientes compran un servicio o un producto. Lo que suele suceder es que cuando los clientes compran un producto o servicio en particular, se enfrentan a un problema o bien, tienen dudas. Para resolver dichos problemas, proceden a comunicarse con agentes conocidos como los representantes de atención al cliente, quienes escuchan las quejas, responden a las preguntas y apoyan en lo que el cliente solicita (Iwuozor, 2023).

Ahora bien, en lo que es servicio al cliente en un establecimiento médico, se refiere al apoyo que un establecimiento médico ofrece a los clientes durante todo su proceso de atención, abarcando interacciones antes, durante y después que los clientes hayan recibido atención. La principal diferencia entre un servicio habitual y un servicio en un establecimiento médico es que el cliente viene con la necesidad de ser diagnosticado y la esperanza de ser curado, por lo que será precavido con la atención que se le dé. Dependiendo del recibimiento que se le dio al cliente dentro de la clínica, a cuánto tiempo se le hizo esperar para ser atendido, a la atención con el doctor, al proceso de compra de medicina y al uso del seguro médico, el cliente determinará si puede o no seguir confiando en dicho establecimiento (Berry & Bendapudi, 2023).

5.4. Metodología DMAIC de Six Sigma

Metodología de mejora continua conformada por las fases definir, medir, analizar, mejorar y controlar, para ver las 5 fases se puede ver la Figura 1. Cada fase está pensada para seguir una secuencia que busca una mejora en el proceso determinado, por medio de la detección y eliminación de las ineficiencias que resultan en defectos. Es una de las dos metodologías utilizadas para implementar Six Sigma, en donde su enfoque principal radica en mejorar los procesos y proyectos ya existentes (Ocampo & Pavón, 2012).

Figura 1. Fases de la DMAIC

Fases	Descripción
Definir	Defina los problemas, clientes y procesos que involucran el problema.
Medir	Establezca una línea de base para las mejoras mediante la recopilación de datos del proceso en cuestión.
Analizar	Encuentre la causa raíz de los problemas a través del análisis de los datos recopilados.
Mejorar	Desarrolle, pruebe e implemente soluciones para mejorar el proceso.
Controlar	Desarrolle e implemente controles de proceso para mantener las mejoras.

Nota. Adaptado de “Integrando la Metodología DMAIC de Seis Sigma con la Simulación de Eventos Discretos en Flexsim” (Ocampo & Pavón, 2012).

5.5. Análisis FODA

El análisis FODA fue inventado en la década de 1960 por Albert Humphrey, que sirve para evaluar de manera visual y concreta una situación y tener un panorama de las posibles consecuencias. Esta técnica de gestión ayuda a identificar los puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas de un negocio. Como sus siglas lo indican, se deben utilizar las “fortalezas” para diferenciarse de los competidores, se deben abordar las “debilidades” antes de que causen algún daño, se deben encontrar y aprovechar las nuevas “oportunidades” y se deben evitar las “amenazas” potenciales. Un análisis FODA permite tomar decisiones más inteligentes, planificar mejor y alcanzar los objetivos propuestos (Bottorff & White, 2024). A continuación, se presenta la matriz apta para un análisis FODA:

Figura 2. Análisis FODA

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Nota. Adaptado de “What is a SWOT analysis” (Bottorff & White, 2024).

5.6. Capacidad productiva

Es el rendimiento máximo que posee una instalación de producción, estimado durante un período de tiempo determinado. Permite conocer la producción potencial, es decir, el límite teórico superior de bienes que pueden producirse con las máquinas, la mano de obra y los recursos que posee la instalación; si una instalación no está produciendo al máximo de su capacidad, entonces no está aprovechando sus recursos al 100% (Coll, 2024).

5.7. Análisis de procesos

Es un sistema utilizado para repasar y evaluar las actividades actuales en las operaciones. En esta se debe identificar el proceso, dividirlo en pasos manejables e identificar las personas que manejan cada paso. Por medio de éste análisis, se pueden rediseñar procesos con tecnología, herramientas y personal digitales que simplifiquen la forma de trabajar, además, también se pueden identificar problemas dentro del establecimiento para mejorar la atención del servicio al cliente. Las herramientas más populares para el análisis de procesos son el diagrama de operaciones y procesos, un análisis de tiempo y el diagrama SIPOC (proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes) (Aaron, 1999).

5.8. Análisis de tiempo

Análisis que permite determinar los estándares de tiempo para planear, calcular costos, programar, contratar y evaluar la productividad. Según Hodson (2001), el estudio de tiempos es un procedimiento utilizado para medir el tiempo requerido por un trabajador calificado para realizar una tarea conforme a un método especificado. Al estar realizando un análisis de tiempo, será necesario seleccionar al operario, analizar el trabajo y desglosarlo en sus elementos, registrar los valores elementales de los tiempos transcurridos, calificar el desempeño del operario, asignar

las holguras adecuadas y llevar a cabo el estudio (Niebel & Freivalds, 2013). Este análisis inicia, como se muestra en la Figura 3. Se tienen dos técnicas para registrar los tiempos durante el estudio:

1. Método de tiempos continuos: permite que el cronómetro trabaje durante todo el estudio, por lo que se registran todos los retrasos y elementos extraños. En este caso, el cronómetro se lee en los puntos de quiebre de cada elemento.
2. Método de regreso a cero: no se necesitan realizar restas, pues la información es colocada directamente en la columna de tiempo observado. En éste método los retrasos no son registrados, por lo que se podrían tener valores erróneos.

Figura 3. Matriz para estudio de tiempos

Fecha:		Producto:		Operario:		Hr inicio:	
Estudio:		Actividad:		Tiempo:		Hr final:	
Hoja:		Holguras:		Unidades:			

		ELEMENTO						
		1	2	3	4	5	6	7
OBSERVACIÓN	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
	6							
	7							
	8							
	9							
	10							
	11							
	12							
	13							
	14							
	15							
	TE							
CAL								
TN								







Nota. Adaptado de “Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo” (Niebel & Freivalds, 2013).

5.9. Diagrama de operaciones y procesos

Consiste en una representación gráfica de los puntos en los cuales se introducen los materiales en el proceso y de la secuencia de las inspecciones propias de todas las operaciones. Además, también abarca información relacionada con el tiempo requerido de cada operación, la secuencia en las operaciones y la localización que cada una tiene. Para su correcta implementación, será necesario el uso de los símbolos preestablecidos en la simbología ISO, ver Figura 4.

Ahora bien, para su construcción, se utilizan líneas de flujo verticales que permitan conectar cada operación en el orden establecido. Elementos importantes a considerar para la creación del DOP son los tiempos de cada operación, el encabezado y el cuadro de resumen (Pellicer & Yepes, 2013).

Figura 4. Simbología ISO

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN
	Operación	Transformar la materia prima
	Inspección	Revisar la calidad de la pieza trabajada
	Inspección y operación	Realizar una operación y revisar la calidad
	Transporte	Trasladar un material de un lugar a otro
	Almacenamiento	Almacenar el producto o materia prima
	Demora	Material en espera de ser procesado

Nota. Adaptado de “Construcción Management” (Pellicer & Yepes, 2013).

5.10. Gestión de Calidad Total

Es un enfoque de gestión organizativa centrado en satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés. Su aplicación proporciona un marco ágil para aplicar iniciativas eficaces de calidad en las operaciones propias de un proceso establecido. La GCT describe el proceso, pues involucra a todos los miembros de la organización; la idea principal es identificar los errores que deben corregirse y enfocarse en mejorar la eficiencia (Evans & Lindsay, *Managing for Quality and Performance Excellence*, 2007).

5.11. Modelo Kano

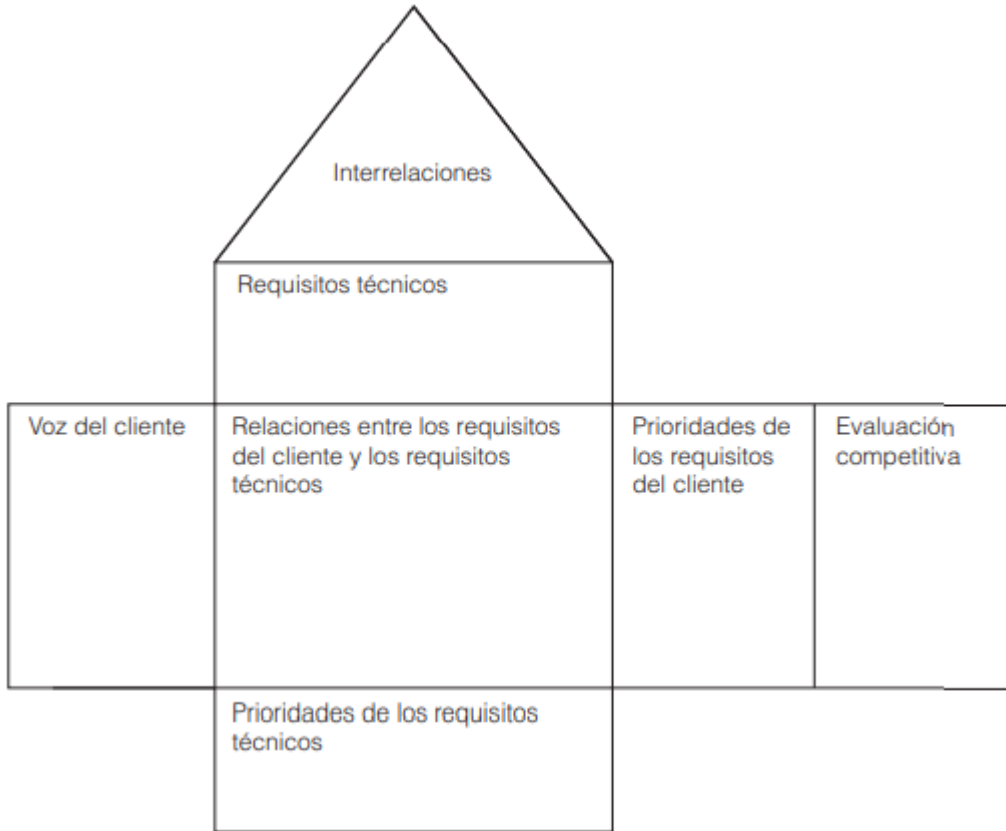
Es un método aplicado para relacionar las características de un producto o de un servicio y el nivel de satisfacción que dichas características proporcionan a los clientes. Este método fue desarrollado por Noriaki Kano, quien declaró que la funcionalidad de un producto es lo que causa satisfacción en el consumidor, la cual cambia conforme el tiempo pasa. Para esto, es necesario utilizar cuestionarios que permitan conocer la opinión de los clientes, en este caso, se utilizará una matriz para analizar los resultados. Esto permitirá definir el marco de prioridades de los clientes para diseñar servicios que cumplan con sus expectativas y les produzcan satisfacción (Hammond, 2023).

5.12. Casa de la Calidad

Es una matriz utilizada para relacionar la voz del cliente con los requisitos técnicos de un producto o servicio, los requisitos de los componentes, los planes para el control de procesos y las operaciones de manufactura. Se necesitan conocer los requisitos del cliente y los requisitos

técnicos para luego relacionarlos, esto se puede analizar en la Figura 5 (Evans, Administración y Control de la Calidad, 2005).

Figura 5. Casa de Calidad

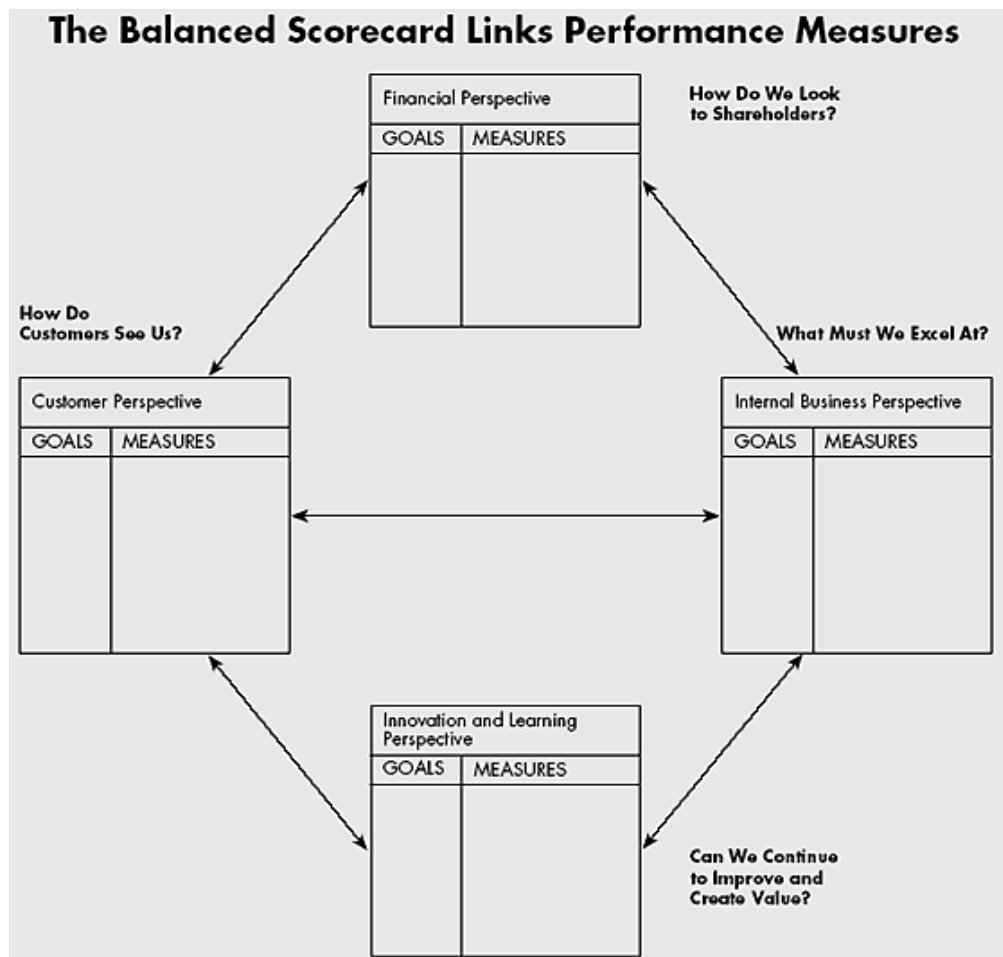


Nota. Adaptado de “Administración y control de la calidad” (Evans, Administración y Control de la Calidad, 2005).

5.13. Cuadro de mando integral

Es un conjunto de medidas que brinda una visión rápida pero integral del negocio. En este se incluyen medidas financieras que indican los resultados de las acciones ya tomadas, además, se complementa con medidas operativas sobre la satisfacción del cliente, los procesos internos y las actividades de innovación y mejora de la organización. Este cuadro proporciona 4 perspectivas importantes: la perspectiva del cliente, la perspectiva interna, la perspectiva de innovación y aprendizaje y la perspectiva financiera, como se ve en la Figura 6 (Kaplan & Norton, 1992).

Figura 6. Cuadro de mando integral



Nota. Adaptado de “El Cuadro de Mando Integral: medidas que impulsan el desempeño” (Kaplan & Norton, 1992).

5.14. Análisis PESTEL

Es una herramienta utilizada para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. Como su acrónimo lo indica, los factores a analizar son políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Esta información permite conocer el macro entorno en el que la empresa opera, permitiendo así realizar una evaluación de los principales elementos que tendrán influencia en la investigación (Ruiz, 2020).

5.15. Estrategias FO, FA, DO y DA

Las estrategias FO, FA, DO y DA surgen de la realización del FODA, el cual está enfocado en los factores claves para el éxito de la empresa, las mismas consisten en los siguiente:

1. Estrategias FO: Basadas en la combinación de las fortalezas con el objetivo de aprovechar las oportunidades, también conocidas como estrategias ofensivas.

2. Estrategias FA: Basadas en la utilización de las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas, son también conocidas como estrategias defensivas.
3. Estrategias DO: Su objetivo es mejorar las debilidades enfocándose en las oportunidades externas, son también conocidas como estrategias de reorientación.
4. Estrategias DA: Su objetivo es detonar las debilidades internas y evitar las amenazas, son conocidas como estrategias de supervivencia.

(Cortés, 2017)

5.16. Escala de viabilidad

La viabilidad es la capacidad para finalizar satisfactoriamente, entregando resultados esperados con la iniciativa, sirve como una guía para impulsar la toma de decisiones. Un estudio de viabilidad permite saber si la iniciativa es o no realizable, para esto se analizan diferentes perspectivas, entre ellas está la económica, técnica, ética, legal, social y ambiental. Las conclusiones de estas perspectivas hacen posible comprobar si la iniciativa merece o no la pena (Pérez, 2021).

5.17. Plan estratégico

Consiste en un documento que detalla la manera en que el negocio se va a desarrollar a corto, mediano y largo plazo, pretende determinar cuáles son los paradigmas que la empresa debe seguir para lograr sus objetivos y aumentar su rentabilidad. Su creación permite a la organización saber qué quiere conseguir en el futuro y cómo lo va a lograr por medio de recursos, procedimientos y acciones, así pues, el documento establece las medidas futuras que se van a realizar para impulsar las fortalezas de la organización y reducir sus puntos débiles (Torres, 2021).

5.18. Modelo de excelencia EFQM

Modelo que permite desarrollar e implementar estrategias para aumentar la competitividad de las organizaciones. El modelo EFQM es una de las iniciativas desarrolladas para ayudar a las empresas a alcanzar la excelencia organizativa, por lo tanto, se basa en nueve criterios que se centran en tres componentes principales: personas, procesos y resultados. Este modelo se ha aplicado con éxito en distintos números de industria, un ejemplo es el sector médico, en donde el modelo ha permitido optimizar procedimientos, mejorar la comunicación entre departamentos y aumentar la satisfacción del cliente (Harris, 2023).

5.19. Simio software

Es una herramienta moderna de modelización y simulación dinámica de flujos logísticos y de producción, con capacidad 3D, su característica más destacada es la flexibilidad que provee el uso de sus objetos inteligentes, permitiendo al usuario crear sus propias simulaciones. Entre sus principales beneficios está que permite describir el funcionamiento, el flujo de información y comportamiento de un sistema real o imaginario, además, permite estudiar los resultados de las diferentes interacciones y eventos. Esto permite hacer cambios imaginarios en un entorno organizacional para analizar los resultados sin tener que hacer cambios reales (Universidad Galileo, 2020).

6. PROCESO ACTUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

Este capítulo se dividió en cuatro secciones. La primera consistió en recolectar información del establecimiento para comprender su funcionamiento, sus procedimientos y operaciones. En la segunda, tercera y cuarta parte, se utilizaron las primeras tres herramientas de la metodología Six Sigma DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar). Primero, se evaluó la satisfacción de los clientes por medio de encuestas, en donde se definió que las áreas de mejora son el tiempo de espera y la falta de uso en la aplicación. Segundo, se midió el rendimiento de los procesos actuales por medio de un Análisis de Tiempo y de un Diagrama de Operaciones y Procesos (DOP), en donde se calculó la capacidad productiva del establecimiento para saber cuántos clientes se pueden atender al día. Tercero, se analizaron las necesidades que más impactan en la satisfacción de los clientes y se relacionaron con los requerimientos técnicos que emplea el establecimiento médico; esto fue realizado por medio de herramientas como la Gestión de Calidad Total, el Modelo Kano, la Casa de la Calidad y el Cuadro de Mando Integral.

6.1. Situación actual del establecimiento médico en estudio

El establecimiento médico en cuestión es un centro de diagnósticos y urgencias médicas, es una de las empresas médicas con mayor crecimiento en los últimos años dentro de Guatemala. Este crecimiento surgió por proveer diversos servicios de salud, pero principalmente, por proveer pruebas para identificar SARS COVID-19 durante la pandemia del año 2020. Su objetivo es cuidar de las personas, como su lema lo indica “Cuidamos de ti”, ofreciendo citas médicas para hasta 20 especialidades y para citas generales, además, permite la realización de laboratorios, ultrasonidos, rayos-x, farmacias, clínicas a domicilio y urgencias. Para hacer énfasis en su lema y cuidar de sus clientes, el establecimiento opera hasta 24 horas con urgencias y laboratorios, mientras que ofrecen consultas durante la mayor parte del día, considerando los horarios de aquellas personas que trabajan, por lo que operan desde las 6 a.m. hasta las 8 p.m. Es importante mencionar que el establecimiento posee 9 sedes en Guatemala, el objetivo es que las 9 sedes ofrezcan todos los servicios y operen de la misma manera para facilitar la visita de sus clientes. Con esto en mente, las principales operaciones relacionadas al servicio de atención al cliente empleadas por el establecimiento en general, son las siguientes:

- Primero se tiene el recibimiento de un *Host*, siendo éste una persona que, por medio de una máquina genera el ticket, el cual dependerá del servicio que el cliente selecciona, posteriormente el cliente recibe un número de turno para ser atendido en el área correspondiente.
- Luego, el cliente se dirige a la sala de espera hasta que el número asignado es llamado a recepción, en donde se le toman los datos y se comprueba que haya hecho cita, la razón de ésta y se resuelven formas de pago y uso de seguros.
- En caso de tratarse de una consulta médica, entonces el cliente regresa a la sala de espera y aguarda a que una enfermera llame su número para pasar a la clínica de exámenes generales, en donde la enfermera toma su presión arterial, talla, peso, oxigenación y temperatura para luego, llenar una ficha médica personal.
- Luego, el cliente regresa nuevamente a la sala de espera y aguarda a que el doctor lo llame para guiarlo a la clínica y atenderlo.

- Luego, el cliente regresa por cuarta vez a la sala de espera. Cuando llaman su número, entonces se dirige al mostrador para resolver la adquisición de medicamento, en caso de ser necesario.
- Finalmente, el cliente sale del establecimiento satisfecho o insatisfecho, dependiendo de la atención recibida y del tiempo de espera.

Considerando que el establecimiento en cuestión posee 9 sedes, es importante mencionar que el presente trabajo se enfoca en la novena sede, es decir, en la más nueva, pues empezó a operar en marzo del año 2024. Antes de convertirse en un establecimiento médico como tal, la sede era solamente un centro de pruebas para COVID, pero tras la pandemia, la sede volvió a abrir con el fin de ofrecer todos los servicios. En esta sede se tienen dos niveles, en el primero se encuentra el área de urgencias, la farmacia y la clínica para rayos-x, en el segundo nivel se encuentran 8 clínicas, que ofrecen consultorios médicos, laboratorios y ultrasonidos. Tras la visita realizada, se pudo notar que el establecimiento presenta cierta ineficiencia en términos de la atención al cliente y de la organización. Entre los principales pilares de ineficiencia notados se tienen los siguientes:

- Los clientes experimentan largos tiempos sentados en la sala de espera, especialmente esperando a ser atendidos por el doctor.
- La sede no posee una posición de *host*, no lo creen necesario porque la sede está en crecimiento, aún no se tiene un flujo alto de clientes, en promedio reciben 50 clientes diarios.
- El hecho de no tener *host* representa trabajo doble para los asesores de la farmacia, quienes deben entregar el ticket inicialmente, en caso de estar ocupados atendiendo urgencias o farmacia, entonces envían al cliente al segundo nivel en donde se encuentra la segunda recepción.
- La sede cuenta con 8 clínicas médicas, sin embargo 3 clínicas aún no tienen especialidad, por lo que no tienen un uso específico.
- Debido a que la sede abrió hace 6 meses, ésta no ofrece las mismas especialidades que otras. Esto se puede notar en la página web, si un cliente desea programar una cita, solamente tiene las opciones de cardiología, ginecología, medicina interna, nefrología, otorrinolaringología, pediatría, pruebas COVID-19 y traumatología, es decir, solamente se ofrecen 7 de las 20 especialidades.
- Existe una aplicación propia del establecimiento que permite al usuario agendar citas, muy parecido al sitio web, pero los clientes casi no utilizan los medios digitales, la mayoría prefiere hacer su cita por llamada.

Tras analizar las características previamente mencionadas se puede decir que el establecimiento en cuestión presenta ciertas fortalezas y ciertas debilidades, las mismas son visibles en la Figura 7:

Figura 7. FODA del establecimiento (información compartida por el establecimiento)

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
Horario de atención médica	Consultas a partir de las 6:00am hasta las 8:00pm.	Control de clientes	Gestionar mejor la afluencia de las clientes.
Servicio integral	Gestión de varios servicios: consultas médicas, laboratorios y farmacia.	Competencia en precios	Precios competitivos en comparación con hospitales privados.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
Tiempo de espera	Largos tiempos sentados en la sala de espera.	Pérdida de clientes	Experiencias negativas y errores en el servicio que alejan a los clientes.
Medios digitales	Tanto el sitio web como la aplicación móvil no son tan conocidos por los clientes.	Nivel de satisfacción	Deterioro en la percepción del servicio ofrecido.

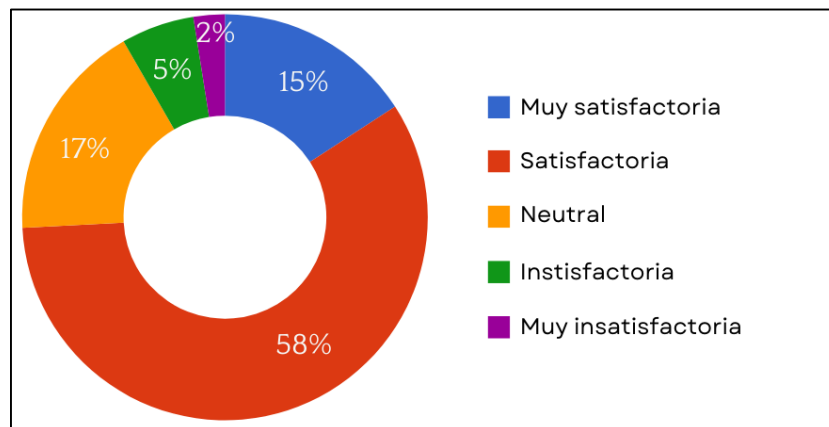
Fuente: Elaboración propia.

6.2. Nivel actual de satisfacción de los clientes

6.2.1. Evaluación de la satisfacción de los clientes

Para conocer el nivel actual de satisfacción que presentan los clientes del establecimiento médico, se realizó una encuesta con preguntas específicas que permiten analizar las áreas relacionadas con el servicio de atención al cliente. La primera pregunta estaba relacionada con la experiencia general que tiene el cliente cuando visita el establecimiento. Por medio de la Figura 8, se puede notar que el 58% consideró su experiencia satisfactoria, lo cual es positivo porque demuestra que el servicio proporcionado en general, es aprobado. Sin embargo, es importante considerar que solo el 16% consideró su experiencia muy satisfactoria, ésta alta exigencia de las personas sugiere que hay oportunidades de mejora para elevar el nivel de satisfacción. Por otro lado, el 18% de los encuestados opinó que su experiencia ha sido neutral, lo cual representa un riesgo potencial, pues muy fácilmente podrían sustituir el establecimiento por otro que sí los satisfaga. Además, el 6% opinó que ha tenido una experiencia insatisfactoria y el 3% una experiencia muy insatisfactoria, estos últimos dos datos presentan una pérdida inmediata del cliente, es decir, personas que ya no volverán a visitar el establecimiento por la mala experiencia que tuvieron.

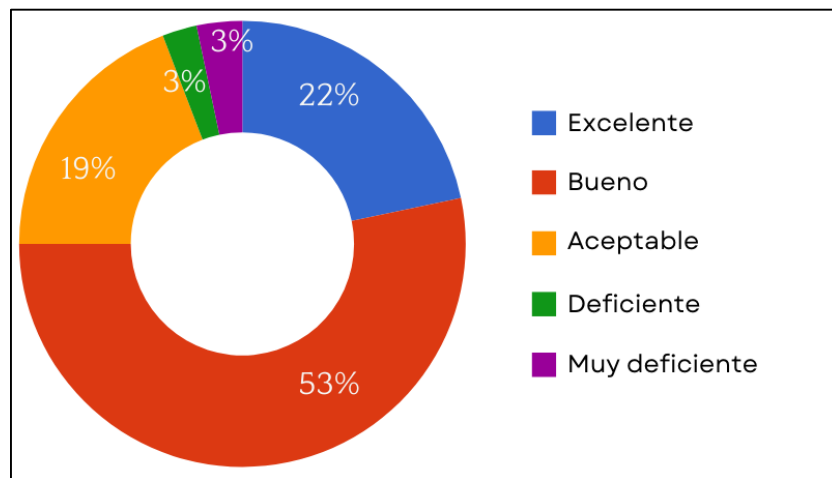
Figura 8. Experiencia del cliente



Fuente: Elaboración propia.

La siguiente pregunta estaba relacionada con la amabilidad y cortesía brindada por el personal de recepción. Ellos son el primer contacto con el cliente, por lo que su forma de atenderlos y recibirlos influirá en la experiencia del cliente, determinando su disposición para regresar o para recomendar el establecimiento. En la Figura 9 se puede notar que el 53% de los encuestados consideraron una amabilidad buena, pero el 22% consideraron una amabilidad excelente, por lo que se puede notar que la recepción está brindando un servicio que no busca la excelencia. Esto es un área de mejora, sobre todo al notar que el 19% considera una amabilidad aceptable, el área de recepción resulta ser un margen para mejorar la consistencia en el trato al cliente. Hay un 3% que considera una amabilidad deficiente y otro 3% que considera una amabilidad muy deficiente, a pesar de ser valores bajos, representan un impacto negativo en el rendimiento del establecimiento.

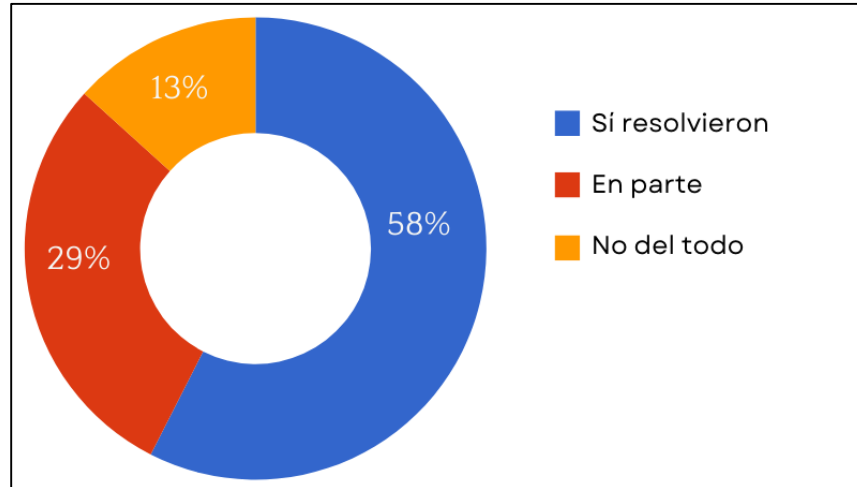
Figura 9. Servicio de atención al cliente



Fuente: Elaboración propia.

También se procedió a analizar qué tan eficiente es el personal de atención al cliente para resolver las dudas o los problemas que presenten los clientes. La Figura 10 presenta los resultados obtenidos, en donde se puede notar que el 58% de los encuestados considera que el personal ha resuelto sus dudas o problemas de manera eficiente, lo cual es un aspecto positivo porque significa que los clientes se sienten atendidos y escuchados. También se obtuvo que el 29% de los encuestados considera que sus dudas o problemas fueron resueltos en parte, lo cual implica que en este punto hay otra área de mejora, pues los clientes pudieron quedarse con más dudas o bien, tuvieron un problema que fue resuelto, pero que no fue de satisfacción. Por otro lado, el 13% de los encuestados consideran que sus dudas o problemas no fueron resueltos para nada, aunque este porcentaje es pequeño, indica que hay un grupo de personas que no están recibiendo la ayuda que necesitan. Con esto en mente, es necesario hacer un cambio porque puede que la satisfacción no sea la única que disminuya, sino también la confianza, lo cual hará más sencillo que el cliente deje el establecimiento médico.

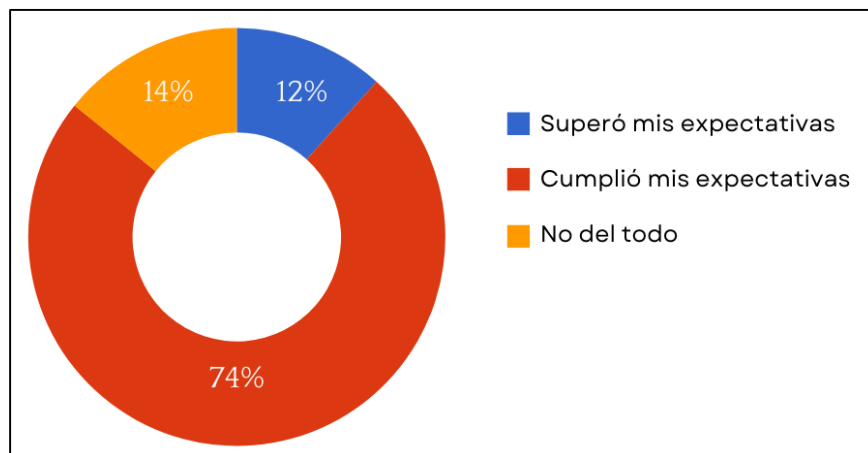
Figura 10. Resolución de dudas o problemas



Fuente: Elaboración propia.

Las siguientes respuestas tienen relación con el cumplimiento de las expectativas que el cliente tiene puestas en el servicio que brinda el establecimiento. Así pues, por medio de la Figura 11 se puede notar que el 74% de los encuestados consideran que el servicio ha cumplido con sus expectativas; al compararlo con el 12% que creen que el servicio superó sus expectativas y con el 14% que creen que el servicio no superó sus expectativas, se puede notar que hay otra área de mejora. Estas respuestas suponen que el servicio de atención al cliente se está quedando en el límite, están cumpliendo con su deber, pero no están yendo más allá, los clientes no se sienten sorprendidos. Aunque esto último no siempre es necesario, sí es importante considerar que se debe ofrecer un valor agregado que además de cumplir, exceda lo que los clientes esperan, esto para ganar su fidelidad.

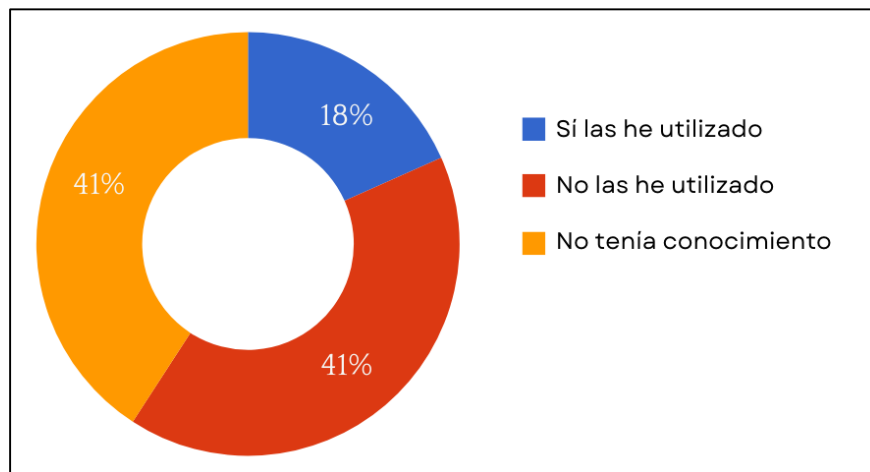
Figura 11. Cumplimiento de expectativas



Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto importante abordado fue el uso de las plataformas digitales. Se preguntó esto con el objetivo de conocer qué porcentaje de clientes empleaban formas distintas para agendar sus citas o bien, para adquirir información del establecimiento. Así pues, se obtuvieron respuestas interesantes, en la Figura 12 se puede notar que solamente el 18% de los encuestados han utilizado plataformas digitales para agendar citas, esto es preocupante considerando que el establecimiento tiene su propia página web y su propia aplicación móvil. Además, considerando que hoy en día la tecnología está más integrada en la vida cotidiana, el bajo uso significa una falta de adopción digital por parte de los clientes. Según los resultados, el 41% no tenía conocimiento de las plataformas digitales y el otro 41% no las había utilizado, ésta es un área de mejora, sería conveniente promover el uso de dichas plataformas, pues no solamente ayudan a optimizar la eficiencia del servicio, sino que también mejoran la experiencia del cliente al ofrecer una forma más cómoda para agendar citas.

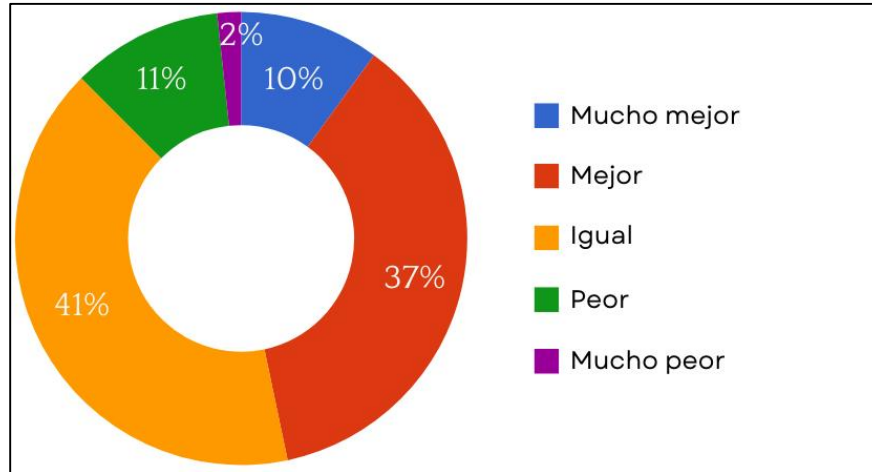
Figura 12. Uso de plataformas digitales



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se analizó también qué tan bueno es el servicio brindado en el establecimiento en comparación con otros establecimientos médicos. Al observar la Figura 13, se puede notar que el porcentaje más alto es el de brindar un servicio de atención al cliente igual al de otros establecimientos médicos, con un 41%. Esto se conecta con los datos analizados en la Figura 13, en donde se puede notar que el establecimiento está cumpliendo con sus deberes, pero no está haciendo algo que genere valor agregado, es decir que, aunque el servicio es adecuado, no se está ofreciendo una experiencia que sobresalga sobre otras opciones, pues solamente el 10% considera que el servicio es mucho mejor que otros establecimientos. De igual manera, es importante reconocer que el 11% considera que el servicio es peor, esto resulta preocupante porque significa que los clientes consideran que el establecimiento no cumple ni siquiera con los estándares básicos de la industria.

Figura 13. Comparación con otros establecimientos médicos



Fuente: Elaboración propia.

Con la información recolectada, se puede notar que el nivel actual de satisfacción de los clientes del establecimiento médico es intermedio; los clientes en su mayoría, consideran que el establecimiento cumple con las expectativas mínimas, pero no tiene algo que sobresalga en su servicio. Así mismo, con las respuestas analizadas, se presentan tres áreas de mejora a considerar: primero está el trato en atención al cliente, el cual puede ser más eficiente y más amable; segundo está el uso limitado de las plataformas digitales, en donde se puede fomentar su adopción y mejorar su funcionalidad; finalmente, está el valor agregado del establecimiento, al tratarse de un establecimiento integral, entonces es necesario resaltar y fomentar dicha fortaleza de manera consistente.

6.2.2. Capacidad productiva del establecimiento

Las respuestas recolectadas y analizadas permiten entender qué es lo que podría mejorar de manera general, sin embargo, se necesitan identificar aquellas operaciones dentro del servicio de atención al cliente que toman demasiado tiempo y, por lo tanto, generan cuellos de botella e insatisfacción. Para esto se realizó un análisis de tiempo, el cual se enfoca en analizar el trabajo y desglosarlo en elementos, registrando los valores elementales de los tiempos transcurridos, calificando el desempeño del operario y asignando las holguras adecuadas.

Para facilitar la medición, el proceso se dividió en grupos de operaciones, conocidos como elementos. En la Figura 14 se puede notar que, para el estudio presente se asignaron 7 elementos, los cuales involucran el flujo que un cliente realiza desde que entra hasta que sale del establecimiento. Además, se presentan un total de 15 observaciones, las cuales reflejan el total de clientes que visitaron el establecimiento durante el tiempo de la medición. Es importante considerar que, debido a que el establecimiento ofrece distintos servicios (entre ellos: citas generales, realización de laboratorios, ultrasonidos, rayos-x, farmacias y urgencias), los clientes que asistieron el día de la medición llegaban por distintas razones. Aunque la mayoría llegaba por citas generales, algunos clientes llegaron por laboratorios (entre ellos, las observaciones 3, 8, 9 y 13 de la Figura 14). Al tratarse de laboratorios, se omitían los elementos 2 y 3, pues no era

necesario pasar a la enfermería y tomar sus signos vitales si solamente llegaban por exámenes de laboratorio. Así pues, se procedió a tomar las mediciones de cada operación.

Figura 14. Análisis de tiempo

Fecha:	26/08/2024	Producto:	Área administrativa	Operario:	Isabel Sajquín	Hr inicio:	9:00
Estudio:	No. 1	Actividad:	Servicio de atención al cliente	Tiempo:	Diurno	Hr final:	14:00
Hoja:	No. 1	Holguras:	15%	Unidades:	Minutos		

		ELEMENTO						
		1	2	3	4	5	6	7
		Presentarse en recepción	Llegar a la sala de espera	Pasar a enfermería	Llegar a la sala de espera	Pasar a la clínica	Llegar a la sala de espera	Presentarse en recepción
OBSERVACIÓN	1	0.9	3.8	3.2	10.6	18.6	0.3	3.6
	2	3.0	3.5	3.3	26.4	14.1	7.6	4.2
	3	5.7			18.0	7.9	7.8	4.1
	4	3.5	4.5	2.2	12.6	4.9	4.7	1.8
	5	5.0	3.4	2.6	2.1	10.7	6.6	4.3
	6	5.8	5.7	4.5	5.8	6.3	1.6	9.1
	7	1.8	4.3	2.7	3.6	24.0	1.8	5.5
	8	4.7			0.9	17.0	4.2	3.8
	9	3.6			3.1	4.7	4.1	4.4
	10	1.8	5.7	4.0	2.6	14.9	5.2	3.1
	11	1.4	3.1	2.2	5.4	19.5	2.1	4.8
	12	2.4	2.7	2.3	6.8	14.7	10.1	3.0
	13	3.1			12.1	5.0	6.0	5.1
	14	5.1	3.3	2.1	12.3	5.3	3.1	3.0
	15	2.3	3.4	2.3	5.8	7.9	4.0	3.4
TE	3.3	3.9	2.8	8.5	11.7	4.6	4.2	
CAL	96%	90%	98%	90%	96%	90%	94%	
TN	3.2	3.5	2.8	7.7	11.2	4.1	4.0	36.5

Fuente: Elaboración propia.

Durante el estudio de tiempo se observó cuidadosamente el desempeño de los operarios, en este caso, el desempeño del área de recepción. Debido a que en dicha área había tres operarios y que, ninguno trabajaba de la misma manera, fue necesario establecer una calificación resaltando ciertos aspectos. Esto permitió ajustar el tiempo promedio (TE) observado, y lograr así, estandarizar el tiempo. Así pues, en la Tabla 1, se observan los aspectos tomados en cuenta para calificar el desempeño, entre éstos se considera la velocidad con la que el operario atiende a un cliente, la coordinación al ejecutar las tareas sin errores y la claridad en la comunicación con los clientes. Se consideraron estos aspectos porque, según los resultados de las encuestas previamente recolectadas, éstos son importantes para determinar el nivel de satisfacción que el cliente presenta. Así pues, existían tres posibilidades, que el operario superara los estándares (calificado con un 110%), que el operario cumpliera los estándares (calificado con un 100%) o bien, que el operario no cumpliera los estándares (calificado con un 90%). En la Figura 16 mostrada previamente, se presenta la calificación dada a cada elemento (CAL), la cual afecta el tiempo normal (TN) y como consecuencia, el tiempo total también.

Tabla 1. Rúbrica para la calificación del operario

RÚBRICA				
	Peso	90%	100%	110%
Velocidad	0.40	El ritmo de trabajo fue más lento de lo esperado.	El ritmo de trabajo fue adecuado y estable.	El ritmo de trabajo fue superior al esperado.
Coordinación	0.25	Tuvo 2 o más movimientos falsos.	Tuvo un movimiento en falso.	No tuvo movimientos en falso.
Comunicación	0.35	Presentó problemas para comunicarse o transmitir ideas.	Se comunicó correctamente pero faltó claridad.	Se comunicó de manera clara, sin malentendidos.

Fuente: Elaboración propia.

Además de considerar la calificación, también se debían considerar las holguras, pues es inevitable que los operarios presenten demoras, las mismas pueden ser encontradas en la Tabla 2. Primero, se pueden observar las necesidades personales, en donde se incluyen interrupciones del trabajo para mantener el bienestar general del empleado, esto porque durante la medición dos operarios presentaron dicha necesidad. Segundo, se observa la fatiga básica, haciendo referencia a la energía consumida para realizar el trabajo, pues los operarios están en el establecimiento desde las 6:00 am. Se tiene también la posición, pues los operarios pasan sentados la mayor parte del tiempo frente al mostrador. Se consideró también el esfuerzo visual, pues los operarios pasan su jornada frente a la pantalla de la computadora.

Tabla 2. Holguras de los operarios

HOLGURAS	
Necesidades personales	5%
Fatiga básica	4%
Por posición	1%
Condiciones atmosféricas	2%
Monotonía media	1%
Esfuerzo visual	2%
TOTAL	15%

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, con el análisis de tiempo completado, se procedió a calcular la capacidad productiva del establecimiento, esto para determinar el número de personas que el establecimiento es capaz de atender en un día. En la Tabla 3 se pueden notar los datos empleados para el cálculo, en donde se obtuvo un tiempo estándar de 37.6 min por cliente, al considerar que el establecimiento ofrece servicios las 24 horas del día (esto para urgencias y laboratorios), entonces se obtiene que tienen la capacidad de atender hasta 39 personas al día en promedio. Esto significa que, bajo condiciones normales y utilizando los recursos disponibles óptimamente, el establecimiento está preparado para atender a 39 personas en un día. Sin embargo, según la información proporcionada por la supervisora del lugar, quien indicó que el establecimiento recibe un mínimo de 50 personas diarias e incluso, ha llegado a atender hasta 100 personas en su punto más alto, existe un desequilibrio entre la capacidad productiva y la demanda real, lo cual ha dado como consecuencia largos tiempos de espera.

Tabla 3. Cálculos de la capacidad productiva

TIEMPO ESTÁNDAR	CAPACIDAD PRODUCTIVA
$TE = TN \cdot (1 + H)$	24hrs = (24 * 60) = 1,440 min
$TE = (36.5) \times (1 + 0.15)$	$1440 \div 37.6 = 38.3$
$TE = 37.6$	38.3 personas/día

Fuente: Elaboración propia.

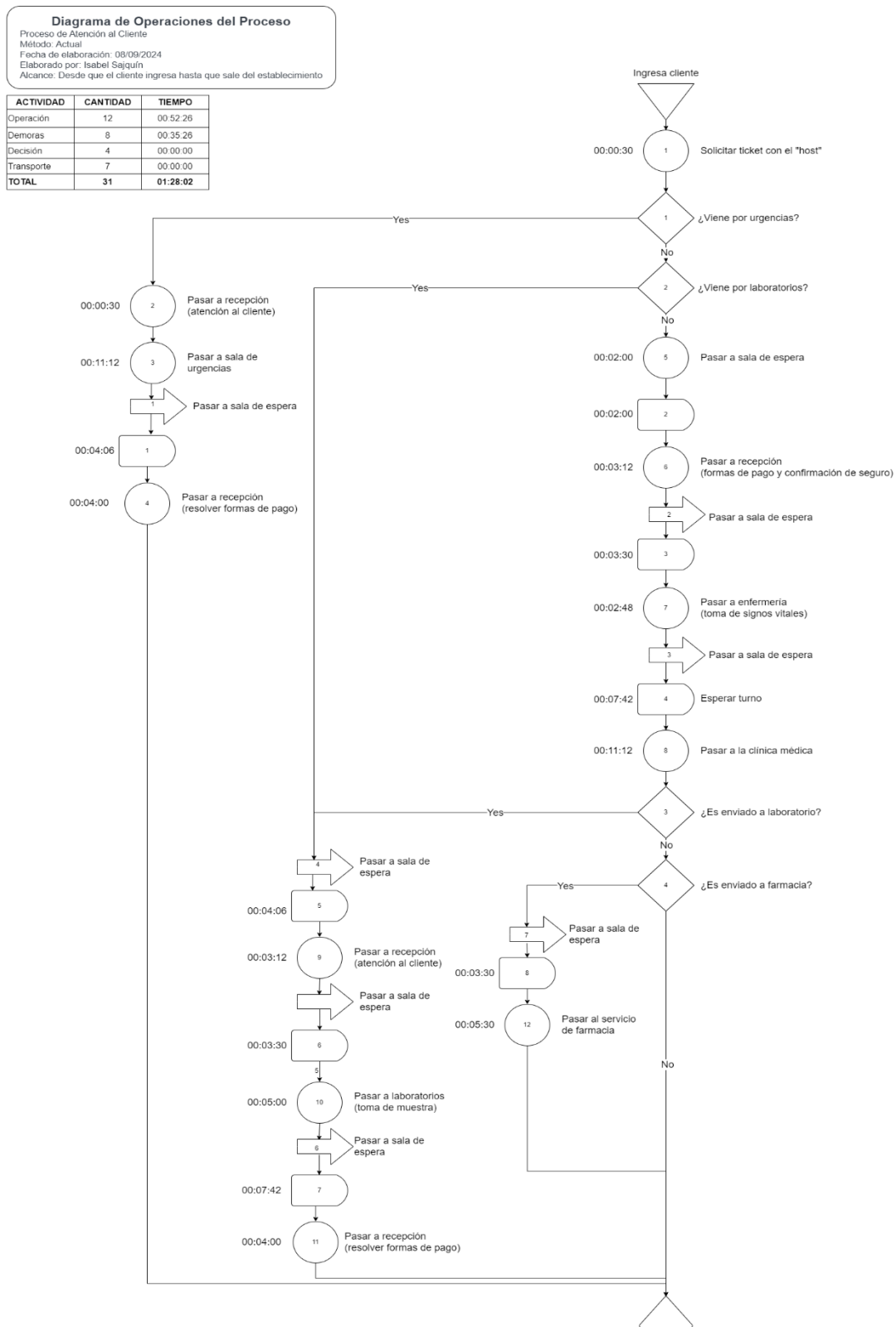
6.2.3. Diagrama de operaciones del establecimiento

Como se pudo notar en el análisis previo, el problema principal resulta ser el largo tiempo de espera que los clientes experimentan constantemente. A continuación, la Figura 15 presenta el Diagrama de Operaciones y Procesos (DOP) del establecimiento, en donde se pueden ver de manera detallada las operaciones que conforman el proceso de servicio al cliente. En este DOP se decidió ilustrar los tres servicios mayormente brindados por el establecimiento, siendo éstos la realización de laboratorios, las urgencias y las citas generales. Por lo tanto, se pueden observar cuáles pasos se consideran si el cliente llegó o no por una urgencia; además, también se

establecieron los tiempos que cada operación abarca. El DOP muestra una serie de pasos repetitivos ineficientes, es decir, después de cada acción que el cliente realiza, regresa siempre al mismo lugar, la sala de espera. Esto, como se pudo apreciar en las encuestas analizadas previamente en ésta sección, resalta en la insatisfacción del cliente.

Además, se puede notar que hay 7 flechas de transporte, lo cual implica que el cliente se mueve de un lugar a otro constantemente, esto puede afectar en el rendimiento de su experiencia, sobre todo cuando siempre regresa al mismo lugar. Se puede notar también que hay 8 demoras que representan un total de 32 minutos, lo cual significa que el cliente pasa demasiado tiempo en la sala de espera. Esto puede representar tiempo muerto para el cliente, tiempo en el que solamente está esperando para continuar con su flujo.

Figura 15. DOP del establecimiento



Fuente: Elaboración propia.

6.3. Teoría de Gestión de Calidad Total

6.3.1. Gestión de Calidad Total

La Gestión de Calidad Total (TQM por sus siglas en inglés “*Total Quality Management*”), dentro del contexto del establecimiento médico, permite entender cuáles son las necesidades y expectativas que tienen los clientes y cómo éstas se alinean con el servicio brindado. Para su aplicación, fue importante considerar no solamente la satisfacción del cliente, sino también los procesos internos y la eficiencia operativa, es decir, fue importante analizar cómo funciona el establecimiento. Para alcanzar esto, la TQM presenta algunas herramientas; la primera consiste en revisar los procesos y prácticas actuales que el establecimiento realiza, esto por medio de la Ficha de Evaluación de Auditoría. En ésta se pueden notar tres cosas: lo que el establecimiento está haciendo bien (cumplimiento satisfactorio - CS), lo que podría mejorar (falla circunstancial - FC) y lo que debe cambiar inmediatamente (falla estructural - FE). A continuación, se pueden observar los resultados obtenidos en la Tabla 4:

Tabla 4. Ficha de evaluación de auditoría

CATEGORÍA		FE	FC	CS
1	EXCELENCIA GERENCIAL Y DE LA ORGANIZACIÓN			
1.1	Utilización adecuada de una planificación estratégica		✓	
1.2	Visión y Misión establecidas			✓
1.3	Políticas, estrategias y tácticas establecidas			✓
1.4	Planificación a largo plazo y planificación operacional		✓	
1.5	Planes de trabajo formulados		✓	
1.6	Deseos y expectativas del consumidor conocidos		✓	
1.7	Deseos y expectativas del consumidor satisfechos	✓		
1.8	Ambiente de confianza			✓
1.9	Justicia y honestidad manifiestas			✓
1.10	Organización funcional			✓
1.11	Ambiente de capacitación, enseñanza y superación constante		✓	
1.12	Ambiente de comunicación			✓
1.13	Ambiente ameno y de colaboración			✓
1.14	Gerencia analítica, sintética sistemática y decisiva		✓	
1.15	Decisiones gerenciales transmitidas y compartidas por todos		✓	
1.16	Involucramiento total de la gerencia		✓	
1.17	Mejoramiento continuo en todos los procesos		✓	
1.18	Ventajas respecto a la competencia			✓
1.19	El gerente inspira y da el ejemplo en la organización			✓
1.20	La "Calidad total" es el enfoque de la gestión en toda la organización		✓	
2	LA CULTURA DE LA CALIDAD			
2.1	Enfoque hacia la satisfacción completa del consumidor		✓	

2.2	Ambiente de mejoras continuas en todos los aspectos	✓		
2.3	Ambiente de autoevaluación y camaradería			✓
2.4	Ambiente de superación profesional y personal		✓	
2.5	Ambiente de planificación y de resultados a corto, mediano y largo plazo		✓	
2.6	Utilización de benchmarking		✓	
2.7	Protección al medio ambiente		✓	
2.8	Proyección a la comunidad			✓
2.9	Ambiente de seguridad y bienestar			✓
2.10	Ambiente de productividad y optimización del tiempo		✓	
3	LA INNOVACION			
3.1	En la materia prima			✓
3.2	En los procesos productivos		✓	
3.3	En el producto			✓
3.4	En publicidad y propaganda		✓	
3.5	En el trato e involucramiento de los trabajadores		✓	
3.6	En los procesos administrativos		✓	
3.7	En los servicios		✓	
3.8	En la relación con los socios estratégicos		✓	
3.9	Grado de éxito en las labores de innovación con relación a los retos de la organización			✓
3.10	En la tecnología			✓
3.11	En la presentación y calidad de los productos		✓	
4	EL DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS			
4.1	Ventas provenientes de productos o servicios nuevos			✓
4.2	Utilización de benchmarking y otras fuentes de información		✓	
4.3	Utilización de investigaciones de mercado		✓	
4.4	Procedimientos y ciclo de desarrollo de nuevos productos y servicios		✓	
4.5	Grado de ajuste a los retos de la empresa		✓	
4.6	Introducción de productos por iniciativa propia de la organización.			✓
4.7	Procedimientos para mitigar la conflictividad en el diseño de productos y servicios		✓	
4.8	Cumplimiento de los indicadores de calidad		✓	
5	EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN			
5.1	Existencia de un sistema ordenado, adecuado de recolección, análisis, presentación y utilización de la información			✓
5.2	Fluye rápidamente		✓	
5.3	Información esencial y confiable			✓

5.4	Información computarizada			✓
5.5	Utilización de procedimientos estadísticos y de recolección de información adecuados		✓	
5.6	Existencia de manuales		✓	
5.7	Período de actualización de datos.		✓	
6	EL MANEJO Y TRATO DEL RECURSO HUMANO			
6.1	Conocen y comparten la Visión y Misión de la organización			✓
6.2	Personal convencido y motivado			✓
6.3	Trabajo en equipo			✓
6.4	Personal colaborador y cooperador			✓
6.5	Existencia de sentimiento de pertenencia a la empresa		✓	
6.6	Existencia de programas de capacitación, educación y mejoramiento		✓	
6.7	Calidad de los programas de capacitación, educación y mejoramiento		✓	
6.8	Evaluación del desempeño del trabajador			✓
6.9	Sistema de reconocimiento por buenas labores y éxitos obtenidos			✓
6.10	Existencia y calidad de comunicación entre todos los trabajadores			✓
6.11	Seguridad laboral			✓
6.12	Seguridad industrial			✓
6.13	Manejo de culpas y errores			✓
6.14	Políticas y prácticas para el desarrollo de actividades de liderazgo			✓
7	EL MANEJO DEL FACTOR DE COMPETENCIA			
7.1	Conocimiento de la situación actual y los planes de la competencia		✓	
7.2	Análisis de las fortalezas de la competencia		✓	
7.3	Análisis de las debilidades de la competencia		✓	
7.4	Análisis comparativo en todas las áreas gerenciales con la competencia, incluyendo los márgenes de ganancia		✓	
7.5	Grado de respuesta a los retos que presenta la competencia		✓	
7.6	Análisis de las amenazas del mercado		✓	
7.7	Análisis comparativo (FODA), en todas las áreas gerenciales		✓	
8	EL MANEJO DEL FACTOR TIEMPO			
8.1	Conocimiento actualizado de la situación de la organización		✓	
8.2	Conocimiento y práctica de herramientas gerenciales actualizadas			✓
8.3	Existencia de programas de mejoramiento continuo respecto a la competencia		✓	
8.4	Velocidad de respuesta al mercado respecto a la competencia	✓		
8.5	Situación tecnológica respecto a la competencia		✓	
8.6	Existencia de innovaciones respecto a la competencia		✓	

8.7	Velocidad de reacción ante situaciones cambiantes			✓
8.8	Velocidad de ajustes de acuerdo con los retos		✓	
8.9	Prácticas de mejoramiento continuo para aprovechamiento y ahorro del tiempo	✓		
9	RELACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON SOCIOS ESTRATÉGICOS			
9.1	Existencia de alianzas estratégicas con consumidores		✓	
9.2	Existencia de alianzas estratégicas con proveedores		✓	
9.3	Calidad de las alianzas estratégicas con consumidores		✓	
9.4	Calidad de alianzas estratégicas con proveedores		✓	
9.5	Alianzas estratégicas con empresas nacionales, regionales y/o internacionales	✓		
9.6	Existencia de alianzas estratégicos con los trabajadores		✓	
10	EL MANEJO DEL FACTOR CAPITAL			
10.1	Existencia de plan de inversiones			✓
10.2	Plan de inversiones apropiado			✓
10.3	Existencia de presupuesto de gastos			✓
10.4	Presupuesto de gastos apropiado		✓	
10.5	Obtención o ubicación de recursos financieros		✓	
10.6	Estados financieros		✓	
10.7	Calidad de los estados financieros		✓	
10.8	Auditoría financiera		✓	
10.9	Manejo apropiado del capital a los retos de la empresa			✓
10.10	Información financiera adecuada y computarizada		✓	
11	ORDEN, DISCIPLINA Y LIMPIEZA			✓

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede notar en la Tabla 4, el establecimiento fue evaluado en 11 áreas, desde la excelencia del establecimiento, incluyendo el factor humano, la competencia y la innovación, hasta el orden existente. Así pues, los resultados fueron agrupados para analizar cada área por separado. En la Tabla 5 se puede notar que la mayoría de las áreas presentan fallas circunstanciales (FC), en datos numéricos, el 57% de los aspectos evaluados sugieren una falla circunstancial; aunque es cierto que éste tipo de falla no pone en peligro al establecimiento, sí genera un impacto negativo en su desempeño. No obstante, éstas fallas pueden ser corregidas por medio de ajustes operativos y mejoras en la gestión. Por otro lado, el 38% de los aspectos presentan un cumplimiento satisfactorio (CS), en donde las áreas que más sobresalen son el “Manejo del recurso humano” y el “Orden, disciplina y limpieza”. Como se puede notar, éste porcentaje es menor que las fallas circunstanciales, significando que el desempeño del establecimiento está estancado. Finalmente, las fallas estructurales (FE) presentan un 5% de los aspectos evaluados, además, el área que más sobresale es el “Manejo del factor tiempo”, recalcando nuevamente, lo analizado en la sección previa.

Tabla 5. Resultados porcentuales de la auditoría

		FE	FC	CS
1	Excelencia gerencial y de la organización	5%	50%	45%
2	Cultura de la calidad	10%	60%	30%
3	Innovación	0%	64%	36%
4	Desarrollo de productos y servicios	0%	75%	25%
5	Manejo de la información	0%	57%	43%
6	Manejo y trato del recurso humano	0%	21%	79%
7	Manejo del factor de competencia	0%	100%	0%
8	Manejo del factor tiempo	22%	56%	22%
9	Relación de la organización con socios estratégicos	17%	83%	0%
10	Manejo del factor capital	0%	60%	40%
11	Orden, disciplina y limpieza	0%	0%	100%
		5%	57%	38%

Fuente: Elaboración propia.

Las fallas circunstanciales son áreas de mejora que el establecimiento debe considerar para mejorar su desempeño, en este caso, el área de “Manejo del factor competencia” obtuvo el 100% de sus aspectos calificados como “FC, esto implica que el establecimiento no está preparado para identificar y responder a las acciones de sus competidores. Al recordar que su competencia son otros establecimientos médicos, deben considerarse características como tecnología médica, eficiencia en los procesos y calidad en la atención al cliente.

6.3.2. Modelo Kano

Una vez conociendo las áreas internas que podrían necesitar cambios, se necesitan identificar específicamente aquellos aspectos que están relacionados con el proceso de atención al cliente. Así pues, se utilizó el Modelo Kano, en donde se identificaron las necesidades potenciales que los mismos clientes lograron distinguir tras una visita al establecimiento. Dicho modelo permitió recolectar hasta 11 necesidades, al ser tantas, fue necesario clasificarlas dependiendo de qué tanto impactan en la experiencia del cliente, pues esto facilitará el identificar qué necesidades son críticas y, por lo tanto, son las que hay que asegurarse de cumplir en cada servicio brindado. Así pues, existen 4 niveles de satisfacción (satisfecho, neutral, no preocupa, insatisfecho), su selección podría variar dependiendo de si el servicio cumple o no con la necesidad potencial. Al clasificar cada necesidad, se agruparon los resultados para identificar si se trata de una necesidad básica, de deleite o de desempeño. Dicha clasificación se encuentra en la Tabla 6:

Tabla 6. Nivel de satisfacción de las necesidades potenciales

Necesidad potencial	Sí cumple				No cumple				Clasificación
	S	N	NP	I	S	N	NP	I	
Facilidad de acceso a servicios.		✓					✓		Deleite
Tiempo de espera.		✓						✓	Básica
Claridad en la información.	✓							✓	Desempeño
Conocimiento y competencia del personal.		✓						✓	Básica
Calidad de las instalaciones.		✓						✓	Básica
Eficiencia en la resolución de problemas.	✓							✓	Desempeño
Empatía y trato humano.		✓						✓	Básica
Limpieza y comodidad de las instalaciones.	✓							✓	Desempeño
Transparencia y confianza.		✓							Básica
Tecnología de apoyo al cliente.	✓							✓	Desempeño
Consistencia en el servicio.		✓						✓	Básica

Fuente: Elaboración propia.

Por medio de la Tabla 6, se pueden identificar las necesidades que son básicas (*must-be-needs*), este término implica que la necesidad es crítica y debe ser cumplida consistentemente, pues, aunque su cumplimiento no contribuya a una mayor satisfacción, su ausencia contribuirá a la insatisfacción del cliente, lo cual se desea evitar. Estas necesidades sirven para trazar un límite del que no se puede descender, pues son esperadas por el cliente de antemano; entre estas se pudieron identificar 5 características críticas que abarcan a las necesidades potenciales básicas: tiempo, organización, amabilidad, rapidez y comodidad. También se tienen las necesidades de desempeño (*performance needs*), éstas representan los requerimientos que impactan de manera proporcional el nivel de satisfacción, es decir, cuanto mejor se cumplan, mayor será la satisfacción

del cliente. Como se puede apreciar en la Tabla 6, éste tipo de necesidades influyen en la facilidad para programar citas y en la claridad de la información proporcionada por el servicio de atención al cliente. Algo importante a considerar es que, del total de personas encuestadas, solamente el 18.3% ha utilizado las plataformas digitales del establecimiento, el resto o no conocía del sitio web/app móvil, o no los había utilizado por desconfianza o por falta de práctica.

Finalmente, se tienen las necesidades de deleite (*delighters*), éstas se caracterizan porque el cliente no las espera explícitamente, por lo tanto, su ausencia no representa insatisfacción, pero su presencia representa satisfacción de un nivel alto, pues resulta ser una sorpresa agradable para el cliente. Según los resultados, la necesidad que generaría una alta satisfacción es la facilidad de acceso a servicios, significando que mientras más sencillo sea hacer una cita médica, más satisfecho se sentirá el cliente. Esto, resulta ser una tarea complicada considerando que el establecimiento ya cuenta con un sitio web y con una aplicación móvil y, aun así, la mayoría de citas son agendadas por vía telefónica. La población guatemalteca no está acostumbrada a efectuar acciones vía digital, esto puede ser por la desconfianza o bien, porque no tienen conocimiento de cómo utilizar la tecnología que el establecimiento ofrece. El uso de la tecnología facilitaría la reservación de citas, explicación de procedimientos y la posibilidad de acceder a servicios complementarios sin necesidad de desplazarse a múltiples ubicaciones.

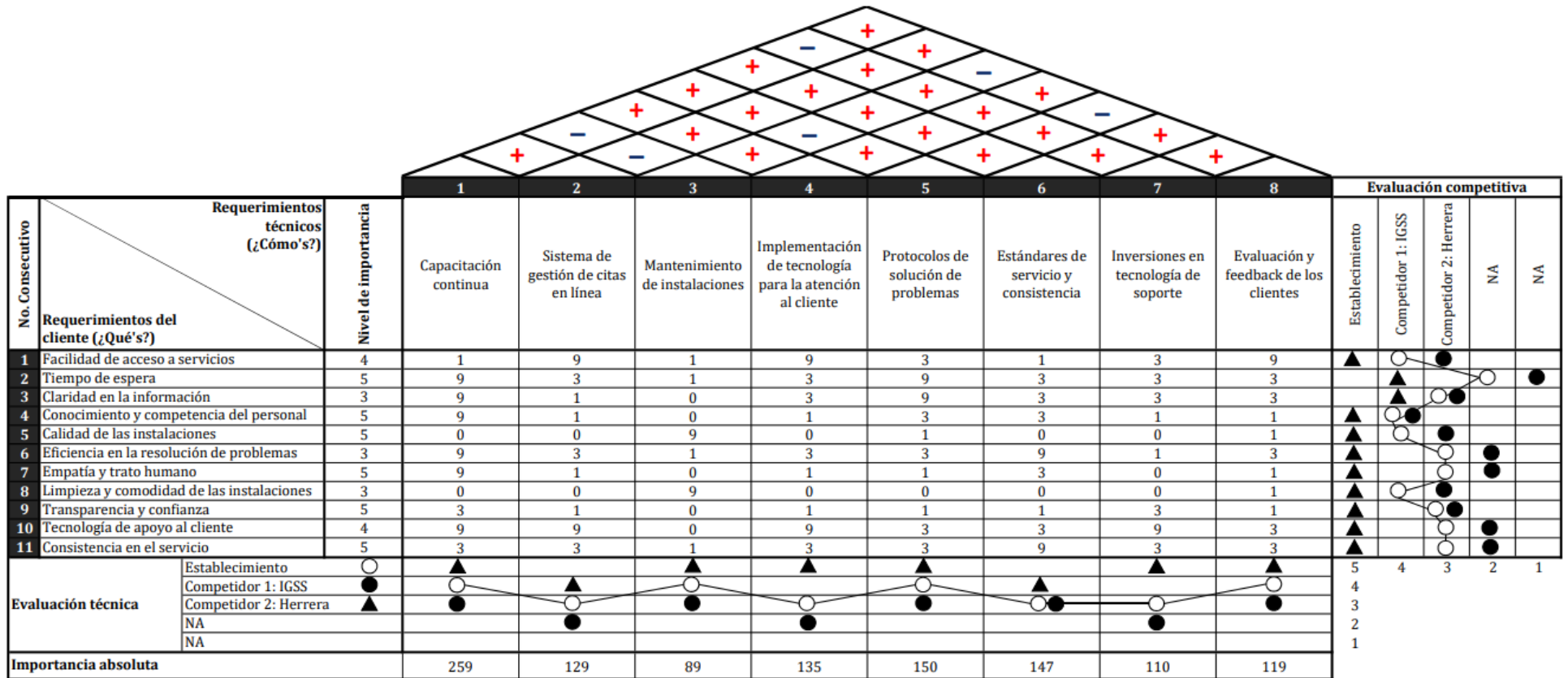
6.3.3. Casa de la Calidad

Ya que se tienen las necesidades que los clientes distinguieron en las encuestas, es importante realizar la conexión existente entre dichas necesidades y los aspectos técnicos y operativos del servicio de atención al cliente que proporciona el establecimiento médico. Para esto, se utilizó la Casa de la Calidad (QFD por sus siglas en inglés “*Quality Function Deployment*”). Así pues, en la Figura 16 se puede observar la QFD realizada, como primer punto, se tienen los requerimientos del cliente, los cuales se obtuvieron por medio de las encuestas. Éstos requerimientos responden a la pregunta “¿Qué?”, es decir, ¿qué necesidades reflejan lo que los clientes valoran en su experiencia en el establecimiento? Así pues, con ayuda del análisis previo del Modelo Kano, se puntuó el peso de cada requerimiento, los que obtuvieron 5 en el nivel de importancia, representan las características críticas.

Como segundo punto, se tienen los requerimientos técnicos, los cuales están relacionados con los aspectos internos del establecimiento. Dichos requerimientos responden a la pregunta “¿Cómo?”, es decir, ¿cómo puede mejorar la experiencia del cliente? Al pensar en esto, se obtuvieron ocho respuestas, las cuales representan los indicadores para la planificación de mejoras operativas. Así pues, se procedió a realizar la matriz de relación, esto para poder calificar qué tanto influye cada requisito técnico sobre cada necesidad. Como se puede notar abajo, calificar con un 9 representaba una relación fuerte entre ambos requisitos, mientras que calificar con un 0 representaba una relación nula. Para tener resultados más generales respecto a cada requerimiento, se calculó la importancia absoluta, se puede notar entonces que la “capacitación continua” influye en 6 necesidades, con un grado de importancia de 259 puntos. A ésta le sigue la creación de “protocolos de solución de problemas”, requerimiento que influye en 2 necesidades, con un grado de importancia de 150 puntos.

Por medio de la QFD se valoraron también a los competidores del establecimiento. Se decidió trabajar con establecimientos médicos conocidos y frecuentados por varios clientes con anterioridad, por lo que se compararon un establecimiento público y uno privado, el primero fue el IGSS y el segundo, el Hospital Herrera Llerandi. En la evaluación técnica se obtuvo que el Hospital Herrera tiene ventajas en la capacitación continua, pues invierte en programas avanzados de capacitación, mientras que el IGSS está limitado por presupuesto y el establecimiento en cuestión no invierte tanto en éste tipo de programas, lo cual pudo ser notado por medio de la auditoría. Lo mismo sucedió con los demás requerimientos técnicos y competitivo, mientras que el Hospital Herrera está por arriba del establecimiento, el IGSS está por abajo.

Figura 16. Casa de la Calidad



Fuente: Elaboración propia.

6.3.4. Creación de un enfoque orientado al cliente

Para escuchar la voz del cliente, se necesita utilizar la siguiente herramienta de la TQM, la cual consiste en la creación de un enfoque orientado al cliente. Esta herramienta permite alinear las operaciones y el servicio que ofrece el establecimiento con las necesidades críticas de sus clientes, permitiendo así entender qué áreas necesitan mejorar para poder trabajar en ello. Así pues, como primer punto se debe considerar que los clientes del establecimiento son todas aquellas personas que requieren servicios médicos, ya sea para beneficio propio o para beneficio de sus familiares. Estas personas pueden o no tener seguro médico y pueden o no haber visitado ya el establecimiento; se trata de personas que tienen una necesidad de salud y buscan un lugar seguro, económico y eficiente. Además, también es importante reconocer el servicio que se brinda, en este caso se proveen consultas médicas, laboratorios, urgencias, farmacia, ultrasonidos y rayos-x. Sin embargo, el primer contacto existente entre el establecimiento y el cliente es el servicio de atención, en donde se incluyen llamadas, plataformas digitales, recepción en el establecimiento y orientación adecuada de los clientes.

En la Tabla 7 se puede notar que, según los clientes encuestados, las características críticas que definen el nivel de calidad que el establecimiento brinda, son el tiempo, la organización, la amabilidad, la rapidez y la comodidad. La característica que más sobresalía en las encuestas era el tiempo, muchos clientes informaron que pasan largos tiempos sentados en la sala de espera aguardando a ser llamados por el *host*. Uno de los clientes encuestados incluso mencionaba que lo máximo que ha pasado en el establecimiento han sido cuatro horas en total, considerando que el cliente asistió por una consulta médica, cuatro horas no solamente representan tiempo perdido, sino también baja satisfacción, mala atención al cliente e incluso representa una potencial pérdida del cliente.

Tabla 7. Características críticas para la calidad

Característica	Razón
Tiempo	Tiempo de espera alto en cada operación realizada.
Organización	Dar a conocer el uso de las plataformas digitales.
Amabilidad	Tener un mayor involucramiento con el cliente.
Rapidez	El área de recepción es muy lenta para atender a los clientes.
Comodidad	Más sillas en el área de espera.

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Cuadro de Mando Integral

La información previamente recolectada y analizada, puede ser agrupada en cuatro perspectivas importantes, esto para evaluar y gestionar el desempeño del establecimiento por medio de indicadores. Para esto, se utilizó el Cuadro de Mando Integral (CMI), quien propone la perspectiva del cliente, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, y de aspectos financieros. Además, también se procedió a establecer comunicación con la encargada del establecimiento en cuestión para saber exactamente cuáles son los indicadores que se trabajan y que están relacionados con el servicio de atención al cliente.

Así pues, en la Figura 17 se muestran los indicadores clasificados, cada uno satisface una perspectiva específica, por medio de ésta figura se puede notar la falta de indicadores, los cuales podrían contribuir aún más en el desempeño del establecimiento. Además, también se puede notar que el establecimiento no tiene metas establecidas para cada perspectiva, sin ésta información es muy complicado identificar el crecimiento estratégico que ha tenido la empresa o bien, identificar qué perspectiva en específico necesita mejorar.

6.4.1. Perspectiva del cliente

La primera perspectiva está relacionada con lo que el cliente percibe del establecimiento médico, permitiendo medir la satisfacción y la lealtad del cliente. Para esto, el establecimiento en cuestión utiliza el indicador NPS (*Net Promoter Score*) para medir la percepción, experiencia y satisfacción del cliente. Esto lo realiza por medio de encuestas propias del establecimiento, en éstas, el punto que siempre sobre sale es el tema del tiempo de espera, pues muchos clientes reclaman que éste es un tiempo muy largo.

De igual manera, en ésta perspectiva se tiene el tiempo de espera como indicador, el cual es fundamenta en la perspectiva del cliente porque permite evaluar qué tan rápido o lento es el proceso en general. Si bien es cierto que algunos clientes llegan solamente por una cita médica, hay otros que deciden pasar a farmacia o pasar a laboratorios en la misma visita, independientemente de cuántas operaciones decida efectuar el cliente, el tiempo entre cada una no debería ser tan largo, pues esto afecta en la satisfacción. Se puede notar entonces, que ambos indicadores están relacionados, mientras que es conveniente que el NPS aumente, es conveniente que el tiempo de espera disminuya.

6.4.2. Perspectiva de procesos internos

La segunda perspectiva tiene que ver con los procesos internos que están relacionados con la satisfacción del cliente. Dichos procesos se encuentran el área administrativa del establecimiento, pues ellos son los encargados de agendar citas, recibir al cliente, darle el ticket, etc., ellos son el primer y último contacto que tiene el cliente, por lo que su servicio es fundamental para evaluar la satisfacción. Así pues, para ésta perspectiva, el establecimiento utiliza primero, el indicador de ticket promedio por unidad de negocio, el cual le permite evaluar cuántos clientes asisten a cada servicio que se ofrece, puede ser que mensualmente se reciba cierta cantidad de clientes en urgencias, cierta cantidad en clínica general, etc. Esto le permite conocer qué servicio presenta la mayor demanda.

El segundo indicador es la ocupación real de cada consultorio, el cual indica el porcentaje de tiempo que un consultorio está ocupado, permitiendo evaluar qué especialidad consume más tiempo durante la consulta para a la vez, evaluar cuánto tiempo debe existir entre cada cita y que el cliente no tenga que llegar antes de tiempo. Esto está relacionado con la capacidad productiva, tercer indicador, pues por medio de ésta se puede saber cuál es la capacidad máxima con la que el establecimiento puede operar adecuadamente, si éste límite es sobrepasado, es entonces cuando se tienen demasiados clientes y poco flujo en el proceso, dando como consecuencia tiempos altos de espera.

El cuarto indicador es el tiempo de facturación, el cual influye en el desempeño operativo del establecimiento. Considerando que los clientes que llegan a cita programada pagan al principio y que, los que llegan minutos después de su cita o los que pasan a farmacia, pagan al salir, resulta importante manejar el tiempo que toma facturar, para evitar que el cliente esté más tiempo del necesario en el establecimiento.

6.4.3. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Sigue la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual es útil para evaluar las capacidades internas del establecimiento. En este caso, el establecimiento no maneja indicadores relacionados con la capacitación y el desarrollo de los operadores, si bien es cierto que el establecimiento sí maneja cultura organizacional y vela porque sus trabajadores estén cumpliendo con sus tareas de manera eficiente, no han establecido un indicador como tal que les ayude a medir cómo la empresa se adapta ante un entorno cambiante.

6.4.4. Perspectiva financiera

Finalmente, se tiene la perspectiva financiera, por medio de ésta se puede medir qué tan rentable ha sido el establecimiento a lo largo del tiempo. Por medio de esta se pueden controlar costos y ganancias, pues el establecimiento siempre necesitará adquirir medicamentos, equipo y mano de obra, pero también es importante evaluar las ganancias que se tienen y cómo estas podrían aumentar. En este apartado, el establecimiento utiliza las ganancias como indicador financiero, por medio del análisis de éste indicador se pueden tomar decisiones que mejoren la rentabilidad del establecimiento.

Figura 17. Cuadro de Mando Integral del establecimiento

Perspectiva financiera		Perspectiva del cliente	
Meta	Indicadores	Meta	Indicadores
No hay	Ganancias	No hay	NPS Tiempo de espera
Perspectiva de procesos internos		Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
Meta	Indicadores	Meta	Indicadores
No hay	Ticket promedio por unidad de negocio Ocupación real de cada consultorio Capacidad productiva Tiempo de facturación	No hay	

Fuente: Elaboración propia.

Este capítulo permitió recolectar información del propio establecimiento para comprender adecuadamente aspectos relevantes del proceso actual de atención al cliente. Con esto en mente, a continuación, se presenta un cuadro de resumen que sintetiza los aspectos más relevantes de la investigación realizada. Dado que la investigación incluye una gran cantidad de datos y análisis realizados, el cuadro permite visualizar de manera clara y concisa los puntos clave discutidos en éste capítulo, ayudando a destacar los hallazgos más significativos. Así pues, se presenta la Tabla 8.

Tabla 8. Cuadro de resumen

Concepto	Función	Resultados
Establecimiento en estudio	Tener un panorama general del establecimiento permitió conocerlo ampliamente, sirvió para tener contexto y a partir de esto, empezar a recopilar datos medibles. Para esto se realizó una visita y una entrevista al representante de la novena sede, logrando así, destacar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presentaba el establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Se está trabajando con un establecimiento médico que tiene como lema “Cuidamos de ti”. • Ofrece citas generales para hasta 20 especialidades. • Permite la realización de laboratorios, ultrasonidos, rayos-x, farmacias y urgencias. • Posee nueve sedes dentro de Guatemala.

<p>Satisfacción de los clientes</p>	<p>Realizar encuestas permitió tener información directa y precisa de las personas que interactúan con el establecimiento. Por medio de éstas se obtuvo la perspectiva que el cliente tiene para el establecimiento, notando que éste ofrece un servicio intermedio, cumple con el servicio pero no ofrece un valor agregado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El 58% de los encuestados consideran una experiencia satisfactoria. • El 12% de los encuestados consideran que el servicio ha superado sus expectativas. • El 41% de los encuestados no tiene conocimiento y tampoco ha utilizado la aplicación móvil.
<p>Capacidad productiva</p>	<p>Realizar un análisis de tiempo permitió evaluar la eficiencia operativa. Se sabía por medio de las encuestas, que el problema era el tiempo de espera y, además, se sabía por medio de la entrevista que el establecimiento ofrece un horario amplio de atención. Al unir los tres aspectos se encontró que, las personas agendan citas mayormente en la tarde, generando un desequilibrio entre la capacidad productiva y la demanda real.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La holgura total representa el 15%, es decir que, de todo el tiempo laborado por el trabajador, el 15% presenta una demora. • El tiempo estándar es de 37.6 minutos, representando el tiempo ciclo promedio que toma un cliente dentro del establecimiento. • Se tiene una capacidad productiva de 39 personas al día, esto representa los datos de un día lunes por la mañana.
<p>Gestión de Calidad Total</p>	<p>Realizar una auditoría al establecimiento permitió abarcar más aspectos además de la capacidad productiva, pues se consideraron el factor humano, desarrollo de servicios y la innovación. Estos aspectos están indirectamente relacionados con el servicio al cliente, por lo que son importantes para la estrategia que se propondría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El 57% de los aspectos evaluados sugieren una falla circunstancial. • Los clientes presentan hasta 11 necesidades potenciales. • Los principales competidores del establecimiento son el IGSS (entidad pública) y el Hospital Herrera Llerandi (entidad privada).
<p>Características críticas</p>	<p>Considerar las 5 características críticas propuestas por el Modelo Kano, permitió notar que la satisfacción no se basa únicamente en el tiempo de espera, también tiene que ver con la función operacional del establecimiento, por lo que se generó la primera idea para el futuro plan estratégico, siendo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Organización • Amabilidad • Rapidez • Comodidad

	esta que el ofrecer algo de valor permite reforzar la satisfacción del cliente, demostrándole que vale la pena el tiempo de espera por un servicio de alta calidad.	
Cuadro de Mando Integral	Considerar indicadores fue importante, porque gracias a ellos se puede tener una medida comparativa entre distintos aspectos que utiliza el establecimiento. Así pues, la falta de estos representó una clara área de mejora a considerar en el plan estratégico. Esto nuevamente permitió reconocer que, las áreas de mejora no se encontraban solamente en el tiempo de espera, sino que existían más aspectos a considerar.	<ul style="list-style-type: none"> • Existen indicadores, pero son muy pocos y no abarcan las cuatro perspectivas del CMI. • No hay metas concisas establecidas para el establecimiento. • La mayoría de indicadores están enfocados en los procesos internos y la perspectiva del cliente, pero no hay ninguno enfocado en el desarrollo y crecimiento del personal.

7. ANÁLISIS PESTEL APLICADO A GUATEMALA

En este capítulo se investigaron los principales establecimientos médicos en Guatemala, sus funciones, infraestructura, equipo médico y calidad en la atención al cliente que brindan. Con ésta información se analizó qué tan eficiente es el sistema de salud, enfocándose en establecimientos públicos, como el MSPAS y el IGSS, y establecimientos privados. La investigación realizada permitió notar que, debido a que existe cierta ineficiencia en los establecimientos médicos actuales, el establecimiento en estudio resulta ser una opción potencial para ofrecer un servicio más ágil en comparación con las opciones tradicionales. La segunda parte, consistió en recolectar información del establecimiento para comprender su funcionamiento, sus procedimientos y operaciones.

Adicionalmente se investigaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el entorno operativo del establecimiento en cuestión. Éste análisis PESTEL proporcionó una perspectiva general del entorno, es decir, de las condiciones externas que pueden afectar el desempeño del establecimiento. Finalmente, se presenta un análisis que puntea cada aspecto considerado, evidenciando qué tan fuerte es el impacto que cada uno genera en el establecimiento, pudiendo éstos ser favorables, neutros o desfavorables.

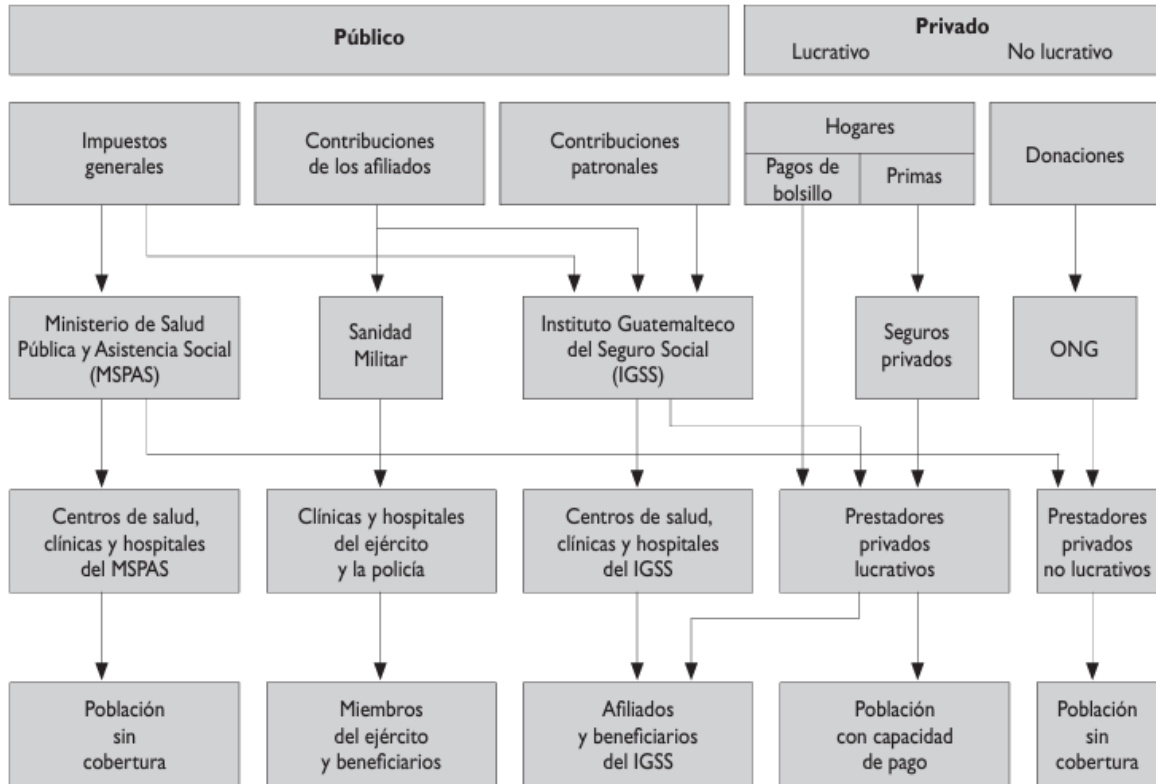
7.1. Establecimientos médicos en Guatemala

Guatemala es un país reconocido por tener la economía más grande de Centroamérica, esto en términos de población y de actividad económica, como referencia de esto, se tiene que el año 2023 indicó un crecimiento incluso superior a El Caribe. Sin embargo, dicho crecimiento no representó ningún cambio para las tasas de pobreza y desigualdad que Guatemala constantemente experimenta, como resultado, se tiene una inequidad en términos de salud y acceso a establecimientos médicos (Banco Mundial, 2024).

El sector de salud en Guatemala está principalmente conformado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), el Sector Privado y la Sanidad Militar. El primero, MSPAS, es “la rectoría del Sector de Salud”, es quien conduce, regula, vigila, coordina y evalúa las acciones e instituciones de salud a nivel nacional; operando por medio de dependencias públicas como hospitales y centros de salud. El segundo, IGSS, opera como la seguridad social de Guatemala, desarrollando atención médica destinada a trabajadores asalariados afiliados.

También se tiene el Sector Privado, constituido por hospitales, sanatorios y clínicas, todos son establecimientos privados que prestan servicios de recuperación y rehabilitación de salud, además, en este apartado también entran las empresas de Seguros Médicos Privados. Finalmente, está la Sanidad Militar, enfocada en brindar programas de salud para las Fuerzas Armadas y la Policía, esto por medio de hospitales y enfermerías (Cotton, 2004). Como se muestra en la Figura 18, el sistema de salud en Guatemala está dividido de la siguiente manera:

Figura 18. Sistema de Salud en Guatemala



Fuente: (Becerril, 2011).

7.1.1. Sector público

Es importante reconocer que, en Guatemala la inversión pública establecida para la construcción de hospitales, o bien, para su mantenimiento, incluyendo recursos humanos, equipo médico y calidad de atención al cliente, ha sido limitada durante los últimos treinta años. Más que limitada, esta inversión no ha sido utilizada específicamente para mejorar los establecimientos médicos del país, el MSPAS, por ejemplo, tuvo que fortalecer la transparencia en las instituciones públicas de Guatemala firmando un convenio de colaboración con la Oficina de Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), dicho acuerdo se enfoca en mejorar la accesibilidad a medicamentos esenciales y equipos médicos, logrando optimizar los recursos (Comunicación Social, 2024). La razón por la que se firmó el convenio fue porque la Unidad Técnica de Transparencia y Anticorrupción (UTA) del MSPAS señaló varias denuncias de corrupción durante los últimos años. Algunas denuncias involucran un monto que ascendía a más de Q15 millones, afectando la prestación de servicios públicos; otras denuncias comprometían Q505 millones sobornados a cambio de reparación y construcción de hospitales (Águila, 2021).

Se puede notar entonces, la relevancia que el MSPAS representa para Guatemala. Al tratarse de una entidad diseñada especialmente para la prestación de servicios gratuitos y que opera bajo el financiamiento proveniente de ingresos fiscales del Estado, préstamos y donaciones internacionales, el MSPAS es la esperanza para hasta el 70% de la población guatemalteca

(MSPAS, 2023). Los hospitales mayormente transitados incluyen el Roosevelt y el San Juan de Dios, no obstante, los mismos reciben quejas constantemente por falta de atención médica. Según estudios, dichos hospitales atienden alrededor de mil consultas diarias, en donde solamente pueden atender al 30 o 40% de pacientes; esta falta de atención se debe en gran parte a la infraestructura de los hospitales, pues no es apta para guardar equipos, medicamentos, tecnología médica ni mucho menos para atender a tantos pacientes (Marroquín, 2022). Todo esto se pretende mejorar con el apoyo de la UNOPS y el convenio previamente mencionado, en donde se tiene un presupuesto de hasta \$900 millones contemplados para el fortalecimiento de los sistemas de gestión y administración, y también para los procesos de compras y adquisiciones que utiliza el MSPAS, permitiendo así diseñar, construir y rehabilitar hospitales y centros de salud (Sala de Prensa, 2024). Si bien es cierto que el convenio aún no ha dado resultados tangibles, es importante considerarlo porque podría representar una clara diferencia en el sistema de salud guatemalteco.

Lo mencionado anteriormente tiene relevancia para el presente trabajo, porque permite notar que Guatemala es un país que intenta darle mantenimiento e incluso mejorar sus establecimientos médicos, pero éste ha sido un proceso demasiado lento debido a los obstáculos que se le han presentado. Además del MSPAS, el IGSS también ha presentado retos en cuanto a su infraestructura hospitalaria. Según estudios realizados en el IGSS durante el año 2016, este establecimiento presentaba una cantidad alta de denuncias relacionadas con el desabastecimiento de medicamentos, negligencia médica y mala calidad en la atención al cliente, dichas denuncias representaban al 80% de los afiliados que se sentían insatisfechos. Adicionalmente, se encontró que la supuesta compra de medicamentos realizada en ese año resultó ser una fuente de recursos para el beneficio personal de los políticos. Considerando el hecho previamente mencionado, el cual indica que los recursos han sido escasos, es necesario fijarse también en la infraestructura de los hospitales del IGSS, en donde se sufre por falta de mantenimiento (Mendoza, 2016).

Así pues, debido a la falta de recursos, la infraestructura deteriorada, tiempos de espera largos y falta de personal, durante los últimos años el IGSS ha estado trabajando en la modernización de sus servicios. El resultado ha sido la priorización de un Plan de Modernización y Ampliación de la Red Hospitalaria, en donde nuevamente se contó con la asistencia técnica de la UNOPS, para la construcción, equipamiento y supervisión de hospitales en Guatemala. Dicho proyecto, llamado INFRAIGGS, consistió en dos fases, actualmente se está desarrollando la segunda etapa, la cual está enfocada en el diseño, construcción, equipamiento y modernización tecnológica de hospitales del IGSS, a nivel nacional (Saravia, 2021). Evidencias del proyecto pueden ser encontradas en el Informe de Gestión 2023-2024, en donde se tomaron acciones para primero, modernizar el equipo médico, para esto se adquirieron 286 equipos médicos modernos, que han permitido fortalecer las capacidades en la prestación de servicios, pues se repusieron equipos que estaban obsoletos, incluyendo mezcladores de sangre, microscopios, aparatos de rayos x, bombas de succión y ultrasonidos. La segunda acción tomada fue la modernización tecnológica de las unidades médicas, la cual incluye consultas virtuales del expediente del paciente, lo cual permite reducir tiempo de atención. Y la tercera acción involucra la conectividad de las unidades médico-administrativas a nivel nacional, proporcionando acceso a los servicios de toda la red institucional (IGSS, 2024).

7.1.2. Sector privado

Con esto se puede notar el fuerte compromiso que Guatemala últimamente ha adquirido para brindar un servicio de calidad a sus habitantes. Además del sector público, mencionado previamente, se tiene también el sector de salud privado, el mismo consiste en aquellos servicios que son principalmente financiados por pagos directos de los usuarios, o bien, por los seguros de salud privados. Sin embargo, a pesar de ser un sector que incluye hospitales, clínicas, laboratorios y centros de diagnóstico con tiempos de espera cortos, mejor equipados con tecnología médica y atención personalizada, el sector privado presenta ciertas desventajas relacionadas con el elevado costo de las consultas. Esto limita el acceso para algunas personas o bien, para la mayor parte de la población guatemalteca, atendiendo únicamente a las personas que poseen mayores recursos, esto representa alrededor del 12% de la población (Becerril, 2011). Por lo tanto, aunque éste sector presenta ventajas significativas para la salud de las personas, no todos pueden gozar de su utilización, por lo que recurren al sector público con la esperanza de encontrar apoyo.

Los establecimientos médicos en Guatemala, son entonces entidades que hoy en día continúan luchando por ofrecer servicios lo suficientemente dignos para que las personas sigan llegando y salgan satisfechas de allí. Como se evidencia en los primeros párrafos, las personas que requieren atención médica y que no pueden permitirse pagar un establecimiento privado, acuden a un establecimiento público porque no tienen otra opción, se ven en la obligación de acudir a estos lugares porque es lo que pueden permitirse. Por lo tanto, dichos establecimientos deberían garantizar una atención al cliente completa, con tiempos de espera no tan largos y con los suficientes recursos; de nada serviría que el doctor de un buen diagnóstico si llegar hasta él representó una serie de mala atención al cliente, días esperando en cola, tiempo perdido y frustración acumulada, la experiencia completa del cliente debe ser considerada desde que el cliente llega al establecimiento y hasta que sale de éste, para asegurar un nivel alto de satisfacción.

7.2. Factores políticos

Entre los factores políticos, se tiene como primer punto que hubo una transición de gobierno a principios del 2024, en donde el presidente Bernardo Arévalo asumió el cargo. Con esto en mente, se tienen establecidas perspectivas políticas para el 2024-2027, por lo que el gobierno de Guatemala podría implementar políticas para mejorar el acceso a la salud y la calidad de los servicios médicos. Además, también se continúa luchando contra la corrupción, problema muy común dentro del país, que ya está arraigado desde hace mucho tiempo, por lo que enfrentarlo presenta dificultades, incluso para el sector de salud. Finalmente, se tienen las políticas de inclusión y acceso a la salud, en donde se desea facilitar el acceso a clínicas y hospitales independientemente de la situación económica, social o geográfica de las personas (Ola, Guatemala recibe el 2024 con desafíos en política, economía, deporte y acceso a salud y educación, 2024).

En la Figura 19 se puede notar que el aspecto que mayor puntaje, obtuvo fue el de las políticas de inclusión. Al tratarse del puntaje más alto significa que es el más favorable para el entorno político del establecimiento, en este caso, la inclusión implica un crecimiento en la demanda, facilitando el acceso a una mayor parte de la población. Además, el establecimiento llegaría a ser conocido por más personas, por lo que su reconocimiento también aumentaría. El

punteo total que obtuvo el factor político fue de 15, significando que el 75% de los aspectos evaluados tienen un impacto favorable y contribuyen de manera positiva al establecimiento.

7.3. Factores económicos

Al hablar de economía, se tiene que, según el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial, Guatemala evidencia estabilidad económica, suponiendo un crecimiento mundial de 3.1% a 3.2%. Considerando que el crecimiento del 2023 fue del 3.5%, se espera que para el 2025 llegue a 3.6%, además, la inflación también está dentro de la meta del Banco de Guatemala (Juárez, 2024). Esto impacta de manera positiva al establecimiento, puede la demanda de sus servicios podría aumentar. No obstante, se sabe que en Guatemala existe desigualdad y pobreza, esto limita el acceso a los servicios médicos. Otro aspecto desfavorable es la economía informal, quienes no cumplen con las regulaciones e impuestos solicitados por el gobierno, creando una competencia desleal (Grippe, 2024).

En la Figura 19 se puede observar que los factores económicos recibieron un puntaje de 9, lo cual significa que, aunque hay factores positivos como lo son el ligero crecimiento económico y la estabilidad en la inflación, los factores desfavorables representan riesgos para el establecimiento. Éste puntaje sugiere que el 45% de los aspectos evaluados resultan positivos para el establecimiento.

7.4. Factores sociales

Actualmente, la urbanización en Guatemala ha transformado al país. Si bien es cierto que Guatemala tiene uno de los porcentajes más bajos de población urbana en la región, el proceso de urbanización está en marcha. Este crecimiento está impulsado por la migración interna, pues las personas que habitan en áreas rurales se están trasladando hacia áreas urbanas con la esperanza de encontrar mejores oportunidades (Asamblea CES, 2024). Esto podría ser favorable para el establecimiento, ya que la población está aumentando, la demanda también podría aumentar. Además, es importante reconocer que la población de Guatemala es diversa en términos de etnias, culturas y ubicaciones geográficas, lo cual puede influir en las necesidades de atención médica y demanda de servicios.

Se tiene también que la violencia y el crimen afectan negativamente la expansión del establecimiento, quien no puede abrir sedes en zonas rojas. Finalmente, están también los cambios demográficos, considerando que la población guatemalteca es joven, la esperanza de vida ha aumentado, lo cual significa que los jóvenes buscan nuevas formas de mantenerse saludables, esto es favorable (Asamblea CES, 2024). Con esto en mente, los factores sociales tienen un puntaje de 13, lo cual significa que el 65% de los aspectos considerados presentan oportunidades y desafíos, el establecimiento debe adaptarse para poder garantizar su crecimiento.

7.5. Factores tecnológicos

Entre los factores tecnológicos se tiene que Guatemala ha comenzado a implementar tecnología robótica en la medicina, la cual beneficia al cliente porque, además de proveer una recuperación más rápida, disminuye el tiempo de operación para el médico (Villagrán, 2022). Además, las tendencias tecnológicas implican el uso de la inteligencia artificial para mejorar la eficiencia de la atención médica. Si bien es cierto que el establecimiento emplea varias

herramientas tecnológicas para sus servicios, éstas podrían ser modificadas con más funciones que permitan agendar citas, ver resultados, tener citas virtuales, etc.

Sin embargo, la cultura guatemalteca tiende a cerrarse ante las nuevas tecnologías e implementaciones médicas, por lo que esto dificulta la aplicación de nuevos métodos, tal la razón por la que casi ninguno de los clientes utiliza la aplicación del establecimiento. Entre otros avances tecnológicos, se tiene también que Guatemala está implementando sistemas de gestión de archivos de clientes por medio de “blockchain”, herramienta que mejora la seguridad y permite manejar los datos médicos de los clientes (Reyes & Ortiz, 2024). En la Figura 19 se puede notar que los aspectos tecnológicos tienen 14 puntos, es decir que el 70% de los aspectos considerados son favorables para el crecimiento del establecimiento. Por medio de éstas nuevas tecnologías, puede mejorar su rendimiento y sus procesos, pero será importante acompañar a sus clientes y enseñarles a utilizar la tecnología para su beneficio.

7.6. Factores ecológicos

El reglamento para la gestión de residuos en Guatemala fue modificado en el año 2023 por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN), por lo tanto, todas las personas y establecimientos deben clasificar sus desechos, por lo que el establecimiento en cuestión debe organizarse y capacitar a sus empleados para atacar dicha ley (Pineda & Domínguez, 2023). Éstas decisiones son tomadas por la contaminación de ríos y lagos, lo cual puede afectar la calidad del agua, implicando que el establecimiento tenga costos altos de tratamiento y purificación del agua.

También está el cambio climático, en este caso, las tormentas están aumentando, no solo su frecuencia, sino también su intensidad, lo cual puede afectar la estructura del establecimiento (Márquez, 2020). La conciencia ambiental está aumentando, no sólo por regulaciones del gobierno, sino por conciencia de los jóvenes, por lo que es importante que el establecimiento refleje prácticas ecológicas para demostrar que es un establecimiento seguro y responsable con el medio ambiente. En la Figura 19 se puede notar el total de los factores ecológicos, 11 puntos, significa que el 55% de los aspectos considerados son favorables para el establecimiento.

7.7. Factores legislativos

El Decreto 18-2020 autoriza un préstamo para el Programa de Inversión de Infraestructura y Equipamiento Hospitalario, lo cual es beneficioso para el establecimiento (Ramos & Méndez, 2021). Otra opción es el Acuerdo Gubernativo 59-2023, que pretende modernizar y actualizar la estructura organizativa del Ministerio para mejorar la gestión de los servicios, esto puede mejorar la eficiencia en el establecimiento, pero también representa costos adicionales y cambios en los procesos administrativos (Infile Leyes, 2023). Es importante considerar que, al tratar con datos personales de los clientes, el establecimiento debe cumplir las leyes de privacidad y confidencialidad de los datos médicos. Finalmente, el Decreto 7-2024 promueve los derechos de las personas con cáncer, asegurando atención médica adecuada, trato humano y acceso a información clara, por lo que, si el establecimiento recibe un cliente con algún tipo de cáncer, debe ser lo suficientemente capaz de satisfacer las necesidades de los clientes (Congreso de la República, 2024). En la Figura 19, se puede notar que el puntaje de los factores legislativos es de 16 puntos, lo cual significa que el 80% de los aspectos son favorables para el establecimiento, pues al cumplir con todos los decretos estará en posición de operar de manera eficiente y segura.

Figura 19. Análisis PESTEL del establecimiento

	Descripción	Impacto					Resultado
		Favorable		Neutro	Desfavorable		
		5	4	3	2	1	
Político	Transición de Gobierno.			3			15
	Lucha contra la corrupción.		4				
	Políticas de inclusión.	5					
	Perspectivas políticas 2024-2027			3			
Económico	Ligero crecimiento económico.		4				9
	Inflación estable.			3			
	Desigualdad y pobreza.					1	
	Economía informal.					1	
Social	Urbanización y crecimiento de ciudades.		4				13
	Violencia y crimen.				2		
	Población diversa.			3			
	Cambios demográficos.		4				
Tecnológico	Tecnología médica robótica.	5					14
	Tendencias tecnológicas.		4				
	Resistencia cultural.					1	
	Implementación de "blockchain".		4				
Ecológico	Gestión de residuos.		4				11
	Contaminación del agua.				2		
	Cambio climático.				2		
	Conciencia ambiental.			3			
Legal	Decreto 18-2020.	5					16
	Acuerdo 59-2023		4				
	Leyes de confidencialidad.			3			
	Decreto 7-2024		4				

Fuente: Elaboración propia.

8. SISTEMAS MÉDICOS INTERNACIONALES

Este capítulo se divide en dos partes. Primero se realizó una descripción de los seis principales sistemas médicos internacionales que tienen prácticas relacionadas al servicio de atención al cliente destacadas. Entre estos, se encontraron la Mayo Clinic, Estados Unidos; la Cleveland Clinic, Estados Unidos; Hospital Israelita Albert Einstein, Brasil; Clínica Alemana, Chile; Fundación Santa Fe de Bogotá; Colombia y Hospital Ángeles, México. La investigación e información recopilada fue clasificada en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para poder evaluar las prácticas clínicas, protocolos de atención y tecnologías médicas empleadas por cada establecimiento.

La segunda parte involucró el uso de las demás herramientas de la metodología Six Sigma DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar). Se realizó un FODA general que permitió comparar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los seis establecimientos. Además, también se realizó un FODA específico del establecimiento en estudio, enfocado en la información recolectada en el capítulo anterior, esto permitió identificar qué aspectos resultan aplicables para el establecimiento. Finalmente, con base en ambos FODAS, se realizaron las estrategias FO, FA DO y DA para mejorar aquellas áreas que pueden cambiar dentro del establecimiento.

8.1. Fortalezas

8.1.1. Mayo Clinic

El primer establecimiento médico es el “*Mayo Clinic*”, ubicado en Minnesota, Estados Unidos. Dicho establecimiento tiene un lema: “El cliente es lo primero”, esto le ha permitido tener un notable progreso, evidencia de esto es que, a partir del año 2019, logró posicionarse como un establecimiento médico líder en la atención del cliente, en la investigación y en la educación. La razón por la que *Mayo Clinic* logra extender rápidamente su prestación en atención médica es por las innovaciones digitales y las nuevas tecnologías en las que invierte millones de dólares; así pues, la principal fortaleza que caracteriza a *Mayo Clinic* es el uso de inteligencia artificial (IA) para sus funciones administrativas y diagnósticas (Theimer, 2020). Evidencia de esto es que, durante la pandemia COVID-19, *Mayo Clinic* empezó a utilizar la “telesalud”, la cual consiste en el uso de tecnologías digitales que permiten acceder a servicios de atención médica de forma remota y gestionar cuidados médicos, esto por medio de dispositivos móviles.

El uso de la “telesalud” resultó ser beneficioso para el establecimiento porque permitía un acceso a la atención médica de manera más fácil, esto ayudaba a las personas que vivían en lugares remotos; además, específicamente para el caso del COVID-19, ésta herramienta garantizaba seguridad contra una enfermedad infecciosa. Actualmente, *Mayo Clinic* continúa utilizando la herramienta para ofrecer consultas virtuales, en donde atienden migrañas, diabetes, depresión, ansiedad y resfriados; previniendo visitas presenciales e innecesarias, disminuyendo los tiempos de espera y evitando gastos relacionados con el traslado (Mayo Clinic, 2022).

Así pues, para continuar utilizando la “telesalud”, *Mayo Clinic* implementó una aplicación descargable desde el año 2012, sin embargo, dicha aplicación ha sido mejorada, permitiendo un

contacto seguro y directo con la clínica y sus clientes; por medio de ésta se puede establecer una comunicación para recibir consejos saludables, se puede hablar con médicos, dietistas y expertos en fitness, además, también se pueden administrar citas, verificar resultados de laboratorio, ver imágenes de radiografías y notas clínicas. Con base en esto, se puede notar que *Mayo Clinic* ha diseñado una aplicación enfocada en el cliente, haciendo énfasis nuevamente en su lema, pues permite atender a los clientes antes, durante y después de las visitas. Algunos beneficios que son necesarios mencionar es que la aplicación proporciona un mapa que muestra el directorio de la clínica para que el cliente sepa a dónde debe ir, es decir, no existe el tener que ir a hacer cola y esperar a que llamen al cliente para pasar con el doctor. Es así como *Mayo Clinic* ha mejorado la calidad de la atención al cliente, ofreciendo citas virtuales y diseñando una aplicación que tiene toda la información necesaria para que el cliente se sienta y satisfecho con el servicio (WEAU News, 2024).

8.1.2. Cleveland Clinic

El segundo establecimiento es el “*Cleveland Clinic*”, centro médico estadounidense con sede en Cleveland, Ohio; considerada una de las organizaciones más prestigiosas. Sin embargo, este reconocimiento no fue alcanzado rápidamente; pese a que la Clínica fue creada bajo los principios de cooperación, innovación y compasión, su concentración en los resultados clínicos hizo que se alejara de dichos principios. *Cleveland Clinic* empezó a destacar por curar enfermedades, aunque sus clientes no tuvieran una buena experiencia. Para cambiar esto, Toby Cosgrove, implementó en 2004 el proyecto “*Patients First*”, en donde se generó un puesto ejecutivo de “*Chief experience officer*”. Éste puesto tenía y tiene, porque sigue operando en la actualidad, como función garantizar que la experiencia del cliente sea el centro, recibiendo la atención de todas las partes involucradas, incluyendo médicos, enfermeros y empleados (Vítolo, 2020).

Durante éste proyecto, *Cleveland Clinic* cambió su forma de organizar la atención médica, estructura que perdura hasta hoy. Esta se enfocaba en reorganizar la empresa alrededor de institutos, reestructurando la atención y la forma en que los clientes interactúan con el sistema. Así pues, *Cleveland* dejó de tener departamentos de medicina o de cirugía y empezó a tener institutos organizados con base en enfermedades, aparatos y órganos. Esto fue de gran beneficio para los clientes, quienes ya no tenían la necesidad de viajar a distintos lugares para ser atendidos, ésta forma de operar permitió reorientar toda la atención alrededor del cliente (Vítolo, 2020).

Otra estrategia implementada para el proyecto, consistió en una campaña llamada “*The Power of Today*”, en donde a los clientes que llamaban, se les ofrecía una visita el mismo día por un generalista o un especialista. Así pues, el establecimiento empezó a tener una alta demanda, generando cuellos de botella y elevando áreas que requerían más personal. Por lo tanto, *Cleveland Clinic* tuvo que evaluar si era mejor ofrecer una experiencia de calidad a un cliente o bien, no atenderlo por falta de capacidad. El establecimiento decidió correr el riesgo, dando como resultado un incremento del 20% en la adquisición de nuevos clientes. Actualmente, considerando que *Cleveland Clinic* tiene otras sedes y que puede atender a muchas más personas, la estrategia continúa surgiendo efecto, pues el 96% de las personas que llaman son vistas el mismo día que

pidieron la consulta. Además, para evitar cuellos de botella, la clínica implementó citas virtuales por medio de “*Express Care Online*”, en donde atienden a clientes sin cita previa (Gandolf, 2024).

8.1.3. Hospital Israelita Albert Einstein

El tercer establecimiento médico a considerar es el “Hospital Israelita Albert Einstein” (HIAE), ubicado en São Paulo, Brasil. Considerado uno de los mejores hospitales de América Latina y reconocido a nivel mundial por la revista América Economía (Vivas A. , 2022). Su alto y rápido crecimiento surgió debido a la pandemia de COVID-19, en donde el área de investigación desarrolló terapias para frenar el creciente número de muertes en el país. Una fortaleza que presenta el HIAE entonces, es el fuerte trabajo en equipo, los médicos emplearon tiempo y estudio para investigar los casos con COVID-19, hasta que anunciaron un avance, descubriendo que había una forma de reducir el riesgo de muerte en un 37% con el fármaco “tofacitinib”. Así pues, éstos esfuerzos transformaron la forma de operar del HIEA, impulsándolo a ampliar su alcance para que más personas tuvieran accesibilidad al hospital (Nature Protafolio, 2022).

Sí pues, el HIAE aumentó su capacidad en el sector público por medio de inversiones en dos hospitales públicos que actualmente administra: Hospital Municipal M’Boi Mirim y Hospital Municipal Vila Santa Catarina (Elejalde, Giolito, & Valdés, 2024). Debido a la alta demanda que empezó a tener, HIAE implementó un sistema de autoservicio, en donde los clientes pueden programar sus citas e imprimir pulseras de identificación, reduciendo la interacción directa en recepción y agilizando el proceso de la cita. Además, los clientes también tienen la posibilidad de registrarse automáticamente en línea utilizando un código QR, lo cual facilita su ingreso y el flujo que debe realizar el cliente (Gomes, 2024).

La pandemia también impulsó a HIAE a utilizar la telemedicina. En donde el médico puede aceptar tener teleconsultas con el cliente, el primero desde su oficina y el segundo desde la comodidad de su casa de manera virtual. Ésta es una alternativa para manejar la capacidad del hospital, mientras las citas pueden continuar creciendo virtualmente, el establecimiento sigue operando en caso de urgencias y operaciones médicas. Evidencia de esto es que, recientemente HIAE logró resolver una cola de hasta 70,000 consultas dermatológicas en menos de seis meses, optimizando el tiempo del médico y del paciente (Klajner, 2022).

8.1.4. Clínica Alemana

Como cuarto punto, se tiene la “Clínica Alemana”, ubicada en Chile; Ésta es una de las principales clínicas privadas del país. Entre sus fortalezas se tiene que durante los últimos años ha recibido el primer lugar del sector de clínicas en el “*Ranking Praxis Xperience Index*” (PXI), en donde se mide la experiencia brindada por las organizaciones a las personas. Ésta medición no solo estudia la percepción que tienen los clientes sobre el servicio otorgado, sino que también distingue a las empresas caracterizadas por ofrecer una experiencia efectiva, fácil y agradable. Así pues, la Clínica Alemana ha recibido ésta distinción por 5to año consecutivo, demostrando clientes satisfechos con sus servicios (Clínica Alemana, 2024).

Para alcanzar dicho reconocimiento, la clínica ha enfocado su propósito en la experiencia de sus clientes. Han entendido que deben ser la voz de sus clientes, asegurando su rol central y entregando la mejor experiencia. Con esto en mente, la Clínica Alemana implementó un diseño

centrado en la persona, en donde abarcan elementos clave como la experiencia en la clínica, la experiencia fuera de la clínica, la cercanía de la atención y la facilidad en el funcionamiento. Han considerado que, si conocen en profundidad éstos elementos, entonces pueden sorprender al cliente, garantizando así, una satisfacción alta. Para entregar dicha atención centrada en el cliente, la clínica cumple con la Ley N° 20.584, la misma fue estipulada por el gobierno chileno el 1 de octubre de 2012. Ésta Ley hace énfasis en los derechos y deberes de los pacientes, el cliente puede exigir sus derechos y la clínica debe cumplirlos, pero el cliente también debe cumplir sus deberes para contribuir con el funcionamiento de la clínica (Beca & Lecaros, 2012).

Entre otras fortalezas, se tiene también que la Clínica Alemana ha implementado varios sistemas de gestión para mejorar la eficiencia y la calidad en el servicio de atención al cliente que brinda. Hoy en día, la clínica utiliza un sistema que le permite acceder a toda la información relevante del paciente, esto lo hace por medio de una ficha clínica electrónica. El área de Desarrollo Digital de la clínica dedujo que la información generada por cada cliente está, en la mayoría de veces, fragmentada entre distintos centros de salud, hospitales y laboratorios. Por lo que la clínica ha establecido sistemas y protocolos que unifican los registros y que, además, resguardan la información y confidencialidad de los datos del cliente (Benavides, 2022).

8.1.5. Fundación Santa Fe de Bogotá

En quinto lugar, se tiene la “Fundación Santa Fe de Bogotá” (FSFB), entidad privada ubicada en Colombia. Tiene hasta 5 sedes en Bogotá, las cuales están diseñadas para ofrecer una atención integral, centrada en cada cliente. Cada sede cuenta con Centros de Cuidado Clínico especializado. Algunos puntos que destacan entre sus fortalezas es que la FSFB cuenta con hasta 19 Centros certificados por la “*Joint Commission International*” (JCI), lo cual garantiza los altos estándares de calidad que ofrece. Esto la convierte en una de las instituciones a nivel mundial con el mayor número de Centros de Cuidado Clínico certificados, además que también hace notar su compromiso con el mejoramiento continuo en la atención médica, llamando más la atención de las personas (La República, 2024).

Estos Centros, además de promover la investigación de distintas enfermedades, fueron creados por la FSFB con el propósito de impulsar la educación de pacientes, familias y cuidadores, de ésta forma el paciente puede comprender más de su enfermedad y sentirse más partícipe, permitiendo que sus visitas sean más continuas y más efectivas. Otra fortaleza encontrada, es que, al tener varios Centros, la capacidad de FSBS aumentó, pues los clientes pueden ser distribuidos entre los centros especializados para que el doctor pueda atender a más pacientes sin alterar la calidad de dicha atención (La República, 2024).

8.1.6. Hospital Ángeles

El último hospital a considerar es el Hospital Ángeles, una cadena de hasta 28 centros hospitalarios, encontrados en México. Entre sus principales fortalezas se tiene la implementación de sistemas digitales para alcanzar sus metas. Estos sistemas incluyen la creación de un expediente único digital, el cual le ha permitido optimizar al 100% la gestión clínica y simplificar el proceso para acceder al historial del paciente. La implementación de sistemas incluye la creación de plataformas digitales que ayudan a la práctica médica y a la experiencia del cliente. Como primer punto se tiene el “Ángeles Clínico”, plataforma que ayuda a brindar un servicio moderno, en donde

el cliente puede consultar sus propios exámenes médicos y llevar un historial. Esto es conveniente para el cliente porque, al llevar el seguimiento de su salud, se pueden detectar enfermedades tempranas (Forbes Content, 2021).

Como segundo punto, se tiene el “Ángeles Digital”, plataforma que contiene recursos e información de interés para el cliente, como localización del Hospital Ángeles más cercano, servicios y horarios. Además, por medio de ésta se puede buscar y encontrar especialistas médicos que atienden tanto presencial como virtualmente (Forbes Content, 2021). La plataforma permite agendar video-consultas por medio de la telemedicina, en donde se evitan desplazamientos innecesarios, permite asistencia médica en situaciones de aislamiento y tratamiento médico durante viajes.

Otra fortaleza encontrada en el hospital consiste en el uso de Six Sigma para optimizar sus procesos. En éste caso, sobresale la mejora de procesos en urgencias, en donde Six Sigma ha permitido reducir los tiempos de espera. Para esto, el hospital ha implementado un modelo de triage estructurado para clasificar y manejar a los pacientes según la gravedad de su condición (Girón, 2021). El modelo triage utiliza un sistema de códigos de colores para priorizar la atención médica, permitiendo una evaluación rápida y precisa de la condición del paciente, pues aquellos con necesidades más urgentes reciben atención de primero. Esto ha reducido los tiempos de espera en urgencias y por lo tanto, también ha aumentado la satisfacción de sus clientes (Newseek México, 2026).

8.2. Debilidades

8.2.1. Mayo Clinic

Mayo Clinic ha demostrado ser un establecimiento médico de alto rendimiento; sin embargo, presenta una debilidad, consistiendo en los altos costos que su servicio requiere, estos costos están relacionados con varios aspectos, el primero se debe a los gastos en el personal. Los costos de mano de obra aumentaron significativamente en el año 2022 debido a que *Mayo Clinic* aumentó su demanda de clientes, lo cual es positivo, pero al ser una demanda tan alta, el establecimiento necesitaba mantener la capacidad en línea, esto lo hizo por medio de la contratación de mano de obra y fuerza laboral complementaria. Así pues, para el año 2022 se obtuvieron \$595 millones de ingresos operativos, cantidad que representa una disminución de aproximadamente el 50% en comparación con los \$1,200 millones generados en el año 2021 (Snowbeck, 2023). Dichos ingresos disminuyeron porque los costos laborales aumentaron 5.9%, también porque la adquisición de suministros y servicios también aumentó hasta el 37% en comparación con 2021 (King, 2023).

Regresando al hecho de que *Mayo Clinic* ha aumentado su demanda, viene siendo inusual que los ingresos no hayan aumentado al mismo tiempo. Sin embargo, es importante considerar que, el crecimiento en la demanda significa que el establecimiento está operando cerca de su capacidad máxima, lo cual trae consigo aumento en los gastos operativos (mano de obra y suministros), como se mencionó previamente, pero también se debe considerar el aumento en las inversiones. El establecimiento invierte en oficinas internacionales, en equipo y tecnología, en la plataforma digital, en la expansión de sus instalaciones, en programas de capacitación y en programas de investigación, añadir esto a la lista de gastos es lo que eleva los costos para el cliente

(Mayo Clinic, 2024). Además, es importante considerar que, al tratarse de costos altos, el establecimiento solamente puede dirigirse a aquella porción de personas que pueden permitirse pagarlo, lo cual resulta una debilidad a considerar.

8.2.2. Cleveland Clinic

Al igual que *Mayo Clinic*, *Cleveland Clinic* es un establecimiento médico prestigioso, por lo que, presenta costos elevados relacionados a los procedimientos y tratamientos que utiliza. Además, presenta gastos adicionales relacionados a costos básicos, como suministros y medicamentos, por ejemplo, una única estancia en cuidados intensivos puede hasta superar \$7,000 por día (Cleveland Clinic, 2024). Además, es importante mencionar que en año 2022, *Cleveland Clinic* estaba saliendo de un año financiero complicado, en donde tuvo una pérdida neta de \$1.2 mil millones, lo cual impidió que el sistema de salud registrara ganancias (Olsen, 2023). Esto se debió al aumento en los gastos, con un incremento del 11% debido a un mayor volumen de clientes y a presiones de la inflación en los costos laborales, suministros y productos farmacéuticos. Mientras que los sueldos aumentaron un 10% en comparación con el año 2021, los costos de los suministros y los costos de los medicamentos aumentaron un 11% y 24% respectivamente (Olsen, 2023).

Considerando la escasez de mano de obra, como debilidad, *Cleveland Clinic* se ve obligado a aumentar las horas extra, lo que implica utilizar más enfermeras, agencias y demás personales temporales. Durante el primer cuarto del año 2024, *Cleveland* informó una ganancia operativa de \$50.2 millones, que representan un aumento del 10.2% del año 2023, sin embargo, los gastos operativos también aumentaron un 9.8%. Este aumento, nuevamente se debe a los aumentos de tarifas en los contratos de atención administrada. Considerar esto, y añadiendo que durante los últimos años la clínica ha invertido en proyectos nacionales, regionales y locales diseñados para mejorar el acceso de los clientes (Muioio, 2024). Todo este aumento en los gastos ha hecho que los precios por sus servicios sean altos, limitando la accesibilidad financiera para los clientes que no tienen la posibilidad económica.

8.2.3. Hospital Israelita Albert Einstein

Si bien es cierto que el hospital tiene influencia en la región y administra hospitales públicos en Brasil y que, además, colabora en diversas asociaciones internacionales en el ámbito de la investigación, HIAE no tiene hospitales fuera de Brasil. Esto resulta una debilidad, sobre todo al considerar que HIAE cuenta con varias certificaciones y acreditaciones que garantizan la calidad, su expansión viene siendo más sencilla. Entre las más destacadas se tiene que en 1999 HIAE fue acreditada por la *Joint Commission International (JCI)*, acreditación que evalúa la calidad y seguridad de la atención médica. También cuenta con la ISO14001, certificación ambiental que asegura que el hospital cumple con los estándares ambientales y de sostenibilidad. Con base en esto, HIAE tiene sólida reputación que facilitaría su expansión (Klajner, 2022).

Por medio de las fortalezas y oportunidades previamente mencionadas, se pudo notar que HIAE tiene una base fuerte en cuanto a su nivel académico y a su nivel de investigación. Sin embargo, sería conveniente que además de impartir capacitaciones compartiendo sus conocimientos, el hospital sea capaz de efectuar esos conocimientos por medio de los pacientes. En el mismo nombre del establecimiento está la palabra “Hospital”, por lo que HIAE debe ser

capaz de actuar con las cualidades de un hospital, brindando sus servicios al mundo. Compartir sus conocimientos es algo positivo porque forma profesionales en el ámbito de la medicina, pero resulta débil que no haya más sedes para que los mismos clientes puedan experimentar la medicina de alto nivel que estudian.

8.2.4. Clínica Alemana

Como se pudo apreciar previamente, la Clínica Alemana es una institución privada, aun así, ha participado en algunas iniciativas que benefician a la comunidad, como charlas y talleres, desarrollo académico e investigación. Sin embargo, refleja una debilidad al no brindar acceso a la población chilena en general, es importante recordar que sus precios son elevados debido a la tecnología y a los profesionales que trabajan en la clínica, pero esto hace que su enfoque esté dirigido a determinada clase social.

Con esto en mente, la Clínica Alemana ha decidido avanzar en complementariedad público-privada para ayudar a más clientes. Para esto, creó la iniciativa “1,000 personas, 1,000 soluciones de salud”, la cual tuvo el objetivo de reducir las listas de espera del sistema público de salud. Dicha iniciativa fue tan exitosa que ganó la categoría “Salud y Bienestar” de los Premios Iniciativas Sustentables 2023, por lo que, actualmente, la clínica trabaja en implementar la iniciativa “2,000 personas, 2,000 soluciones en salud” (Turner, 2024). Con ésta iniciativa, la Clínica Alemana podrá ofrecer sus servicios y soluciones integrales a personas que trabajan con el sector público, ampliando y fortaleciendo su reputación.

8.2.5. Fundación Santa Fe de Bogotá

La FSBS ha mostrado un alto compromiso por mejorar la salud en Colombia, presentando un enfoque principalmente nacional, pues todas sus sedes están ubicadas en Bogotá. Aunque esto es positivo, una de sus debilidades es el tema internacional, si bien es cierto que la FSBS cuenta con una Oficina Internacional que acompaña a los pacientes, dicha oficina está ubicada también en Bogotá, por lo que no es tan fácil para un cliente internacional conectarse con el establecimiento sintiéndose seguro. Esto genera un acceso limitado, pues las sedes están ubicadas todas en el mismo municipio, por lo que no resulta accesible ni para pacientes internacionales ni para aquellos que habitan otros departamentos de Colombia.

Así pues, para defender ésta debilidad, la FSBS ha colaborado en proyectos de investigación y educación, lo cual le ha permitido mantenerse al tanto de los avances médicos. Con esto en mente, aunque no tenga sedes fuera de Colombia, su influencia, colaboración y aportación son significativas, internacionalmente hablando. Además de esto, para defenderse, la FSFB ha expandido y modernizado sus sedes, el Hospital Universitario, por ejemplo, tuvo una expansión en el 2016, inaugurando un edificio de hasta 12 pisos (Hernández, 2017). Esto demuestra que la FSBS está claramente con seguir siendo uno de los hospitales más avanzados en Bogotá, pero, nuevamente, no está expandiendo sus fronteras internacionales.

8.2.6. Hospital Ángeles

El Hospital Ángeles, se trata de una red hospitalaria enfocada principalmente en México, convirtiéndolo en uno de los actores más importantes en el sector de salud de México. Así pues, aunque su presencia es nacional, el hospital se encuentra explorando oportunidades de expansión

internacional, pues actualmente no tiene sedes fuera de México. Esta falta de presencia internacional puede presentar una debilidad para el hospital, pues tiene un alcance limitado, no existen colaboraciones internacionales en donde se podrían intercambiar conocimientos y así, mejorar su posicionamiento (Martínez, 2023).

La siguiente debilidad está relacionada con los altos costos que ésta tiene establecidos. Muchos clientes han denunciado ante la Procuraduría Federal del Consumidor de México (Profeco) debido a esto. Hospital Ángeles ha recibido el segundo lugar con 9 denuncias. Los motivos de las denuncias incluyen cobros excesivamente altos, además, de que, según los clientes, hay falta de transparencia en los precios, pues no se respeta el precio exhibido. Todo esto genera confusión y baja la satisfacción de los clientes y, a la vez, afecta la reputación del hospital (Flores, 2021). Esto refleja que, el hospital no solamente ha perdido clientes, sino que también está enfocado en atender a la clase alta de México, limitando su expansión.

8.3. Oportunidades

8.3.1. Mayo Clinic

Mayo Clinic es un establecimiento que, como se pudo apreciar previamente, posee grandes beneficios y fortalezas que le permiten ser considerado el mejor establecimiento médico en Estados Unidos. Con base en esto, la primera oportunidad que se puede identificar en dicho establecimiento es que éste ofrece hasta más de 100 especialidades y servicios médicos (Mayo Clinic, 2023). El hecho de ofrecer varias especialidades, hace que los clientes se sientan más satisfechos con el servicio por dos razones: la primera es porque la confianza del cliente aumenta, pues sabe que sus necesidades actuales y futuras pueden ser atendidas en el mismo lugar, sin la necesidad de buscar otros establecimientos médicos; la segunda es porque la experiencia también aumenta, el cliente se acostumbrará a los procedimientos del establecimiento, lo cual permitirá que el proceso de una visita médica sea más eficiente, pues poco a poco va conociendo el lugar y la forma de operar.

Con esto en mente, la segunda oportunidad consiste en que *Mayo Clinic* ha logrado ampliar su presencia internacional al abrir oficinas en varios países, la última fue abierta en junio del presente año, en Shanghái, China (Kiger, 2024). Éste hecho le ha permitido a *Mayo* atender hasta 1.3 millones de clientes internacionales por año, clientes que provienen de casi 130 países (Xue, 2023). La idea de éstas oficinas es ser una representación internacional, si bien es cierto que no ofrecen atención médica, sí sirven como un puente para que los clientes puedan acceder a la atención médica que ofrece *Mayo Clinic* en las instalaciones de Estados Unidos. Así pues, se han establecido oficinas en países como Canadá, Colombia, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, India, Indonesia, México, Panamá, Perú, Emiratos Árabes, Uruguay, y últimamente, China, las cuales ayudan a coordinar citas médicas e incluso, a organizar viajes y estadías. Entre otras funciones, las oficinas también ofrecen apoyo con la documentación necesaria, como la gestión de registros médicos, demostrando nuevamente, la capacidad de brindar una experiencia fluida al cliente, incluso estando en otro país.

Así pues, las oficinas han resultado convenientes, generando un resultado positivo para ambas partes, tanto para el cliente como para el establecimiento médico. Por un lado, se tiene que el cliente tiene la oportunidad de recibir atención de alta calidad, en un entorno cómodo y reconocido, en donde se respetan sus necesidades específicas. Por otro lado, debido a que las

oficinas también proporcionan información sobre los servicios disponibles en *Mayo Clinic*, el establecimiento ha logrado ser conocido en todo el mundo, beneficiando su reputación y permitiéndole liderar la lista de Newsweek de “Los mejores hospitales del mundo” por seis años consecutivos (Kalmanovitz, 2024). Éste crecimiento sigue desarrollándose, *Mayo Clinic* tiene planes de expansión, recientemente anunció una inversión de hasta \$5 mil millones para renovar el campus principal, además de continuar estableciendo oficinas en más países, esto para seguir fortaleciendo su reputación, para aumentar la capacidad y los recursos y así, poder atender a más clientes (Ross, 2023).

8.3.2. Cleveland Clinic

Al hablar de las oportunidades que presenta *Cleveland Clinic* se tiene principalmente que, a partir del 2003 implementó “*MyChart*” como parte de su compromiso con la mejora de la experiencia del cliente, ésta consiste en una herramienta de gestión de salud en línea. Considerando que el incremento en la tecnología ha sido evidente durante los últimos años, la herramienta resulta cómoda para el cliente, quien tiene acceso para ver su historial médico, resultados de pruebas, enviar mensajes a médicos y programar citas. Además, por medio de ésta herramienta los clientes pueden completar tareas previas a la visita, como el PreCheck-In y formularios médicos desde su hogar, esto hace más eficiente la visita. Como era de esperar, ésta herramienta tuvo un crecimiento, sobre todo, durante la pandemia COVID-19, en donde *Cleveland Clinic* empezó a duplicar la cantidad de mensajes que recibían. Así pues, aunque la herramienta fue gratuita durante mucho tiempo, a partir del 2022 se empezaron a facturar algunos mensajes, considerando que el responder también toma tiempo para los trabajadores, quienes invierten tiempo para brindar un asesoramiento médico de calidad (Carey & Buckley, 2022).

Es importante considerar también la gran expansión que ha tenido *Cleveland Clinic* a lo largo de los años. Si bien inició sus operaciones en Cleveland, actualmente ha logrado expandir sus servicios internacionalmente, estableciendo 23 hospitales y 276 centros ambulatorios con ubicaciones en Ohio, Florida, Nevada, Toronto (Canadá), Abu Dhabi (Emiratos Árabes Unidos) y Londres (Inglaterra). Este crecimiento global le ha permitido atender a una población internacional creciente y, por lo tanto, ser reconocido como uno de los mejores establecimientos médicos del mundo, también le permite la oportunidad de continuar con su expansión y llegar a más países (Kiska & Vinci, 2022).

Así pues, muy parecido a la herramienta “*MyChart*”, y, además, considerando el crecimiento de *Cleveland Clinic*, otra oportunidad se encuentra en su programa de atención personalizada internacional, conocida como “*Global Patient Services*”, (GPS) esta es una herramienta que ofrece servicios integrales y gratuitos de asistencia personal médica para aquellas personas que viajan fuera del país. Existe un equipo de GPS que ayuda a orientar a los pacientes internacionales y a sus familias antes, durante y después de su estadía. El equipo de GPS está conformado por más de 150 personas que atienden las necesidades en hasta 15 idiomas, lo cual permite que el cliente se sienta seguro y cómodo. Esta forma de operar le ha permitido a *Cleveland Clinic* ser reconocido mundialmente, teniendo la posibilidad de ofrecer las 180 especialidades que maneja (Forbes México, 2021).

8.3.3. Hospital Israelita Albert Einstein

El HIAE presenta la oportunidad de continuar expandiendo sus usos con la telesalud. Como explica Sidney Klajner, presidente del Hospital, muchos de sus clientes se opusieron ante el uso repentino de la telesalud, pues las generaciones de antes son tradicionales y les cuesta confiar en la tecnología. No obstante, es importante considerar que el uso de esta ha permitido a varios hospitales incrementar sus servicios sin la necesidad de sobrepasar la capacidad máxima que le permite el establecimiento. Además de permitir citas virtuales y la optimización del tiempo y recursos, por medio de la telesalud se puede registrar el historial de un paciente durante una consulta médica. En este caso, lo que hace HIAE es utilizar una aplicación que, durante una conversación, reconoce palabras relevantes para el historial médico del cliente, colocando información en la casilla correcta. De esta forma se reduce el tiempo de la consulta y además, el área administrativa ya no necesita ingresar información básica ni actualizar datos del cliente en el sistema (Klajner, 2022).

Además de esto, HIAE tiene la oportunidad de ser reconocida por profesionales de alto nivel de todo el mundo por sus prácticas eficientes operacionales. El hospital utiliza la metodología Lean Six Sigma para mejorar continuamente su servicio al cliente. A partir del 2008 HIEA adoptó ésta técnica para abordar problemas específicos en sus procesos clínicos y administrativos. Los resultados que se obtuvieron con ayuda de ésta técnica incentivaron a HIAE a crear, en 2016, la Academia de Excelencia Operacional, lugar en donde podrían seguir capacitando a su personal e incluso, a otras instituciones interesadas en la salud en toda Latinoamérica. Hoy en día, la academia presenta metodologías Lean Six Sigma para eliminar lo que no tiene valor para el cliente, agilizar los procesos y utilizar herramientas estadísticas para reducir defectos (Neves, 2020). Con esto en mente, HIAE tiene la oportunidad de crecer en su ámbito profesional, estableciendo relaciones de salud internacionales, participando en programas de intercambio y capacitaciones con otras instituciones, esto le permitirá fortalecer su academia y crear lazos internacionales para posibles futuras sedes.

8.3.4. Clínica Alemana

La Clínica Alemana ofrece un servicio llamado “Paciente Internacional”, el cual está diseñado para atender a pacientes de hasta más de 60 países, en donde se incluyen Bolivia, Estados Unidos, España, Japón y Argentina. No obstante, la clínica no tiene sedes internacionales, posee seis sedes, pero todas están ubicadas en Chile. Así pues, la Clínica Alemana tiene la oportunidad de ampliar su estrategia digital con aplicaciones y con el aumento en consultas por medio de la telemedicina. Esto ya lo está implementando, la irrupción del COVID-19 incentivó a la clínica lanzar la aplicación “Alemana Go”, la cual permitió optimizar las prestaciones actuales. Por medio de la app los usuarios pueden realizar distintas funciones, como registros de exámenes e indicaciones de especialistas, complementados con notificaciones, su historial de consultas y recetas (Isla, 2021).

Considerando que la aplicación pone a disposición del paciente su propia información de salud, los usuarios pueden cuidarse mejor y compartirla con más personas. Ya con la aplicación lanzada y conocida por cada vez más personas, la Clínica Alemana pretende incrementar sus consultas por medio de la telemedicina, llegando a utilizarla hasta un 20% en sus servicios. Según

el análisis de la clínica, la magnitud del alcance que tienen las atenciones online llega hasta un volumen de 4,000 consultas, lo cual equivale a un piso entero de la torre del centro de diagnóstico. Así pues, se puede notar el potencial de las herramientas digitales, quienes además de disminuir costos y aumentar la demanda, también hacen más fácil para el cliente manejar su salud sin necesidad de trasladarse de un lugar a otro. Actualmente, la situación se ha convertido en un modelo más híbrido en el que coexisten atenciones presenciales remotas, por lo que la clínica espera seguir fortaleciendo este modelo para alcanzar a más personas (Isla, 2021).

8.3.5. Fundación Santa Fe de Bogotá

La “Fundación Santa Fe de Bogotá” (FSFB), recibió hace algunos años el Nivel Oro por la implementación de un modelo de atención que privilegia tanto al paciente como a su familia (Semana, 2019). Evidencia de esto es que la FSFB ha implementado una plataforma de rehabilitación digital, llamada Mi Fisio, desarrollada por la empresa española DyCare. Esta plataforma posee tecnología de detección por cámara, utilizando algoritmos de inteligencia artificial para seguir los progresos del paciente durante la fisioterapia y así, poder recibir retroalimentación en tiempo real. Esto permite a los clientes tener acceso a servicios de terapia y de rehabilitación y permite a los médicos evaluar, tratar y dar seguimiento de manera remota.

La plataforma ha dado buenos resultados, tantos que FSFB estableció alianzas estratégicas con el Instituto Roosevelt y Arthros Centro de Fisioterapia para implementar la tecnología en sus instalaciones. Además de las alianzas, la plataforma ha reducido la presión asistencial, pues las personas pueden recibir su terapia desde la comodidad de su casa (Invest in Bogotá, 2023). Así pues, aunque FSFB ha alcanzado niveles altos en el área de medicina del deporte y rehabilitación, tiene la oportunidad de implementar la plataforma para otro tipo de consultas, abarcar más especialidades. Si bien es cierto que algunas especialidades requieren indispensablemente estar presencialmente en la clínica, existen formas como la pediatría, dermatología, etc, que pueden utilizar la plataforma para agilizar el flujo de clientes. Además, FSFB podría ampliar sus fronteras internacionales por medio de la misma plataforma, logrando atender virtualmente a clientes de otros países.

8.3.6. Hospital Ángeles

Entre las oportunidades que presenta Hospital Ángeles, se tiene primero que, el hospital está trabajando para expandir y mejorar sus servicios. En la actualidad, Hospital Ángeles brinda servicios médicos generales, servicios de alta especialidad, servicios quirúrgicos, servicios de diagnóstico y tratamiento, servicios especializados y servicios de urgencias. Ésta alta gama de servicios permite cubrir muchas de las necesidades de los clientes, no obstante, recientemente trabajó en unidades de negocio estratégicas. Entre éstas se tiene la implementación de la Farmacia Ángeles, la cual permitiría la adquisición de medicamentos y productos dentro del mismo establecimiento, agilizando el flujo del paciente para completar su cita (Forbes Content, 2021).

Además, de esto, el hospital tiene la oportunidad de continuar expandiéndose en México, con 28 sedes, hoy en día el hospital tiene una mayor presencia en el país. Para alcanzar esto, ha remodelado y ampliado varios de sus hospitales. La idea que prevalece en el Hospital Ángeles es continuar invirtiendo en el bienestar integral, por esto, además de haber construido su farmacia, también instaló el primer Laboratorio Central y continúa invirtiendo para instalar más laboratorios

de alta eficiencia (González, 2023). Con esto en mente, el hospital tiene la oportunidad de continuar su expansión, el hecho de que se trate de un hospital que ofrece un servicio integral es conveniente para los pacientes porque además de tener acceso a varios servicios médicos, también tienen acceso a farmacias y laboratorios, todo en el mismo lugar.

8.4. Amenazas

8.4.1. Mayo Clinic

Para *Mayo Clinic*, la principal amenaza se centra en sus competidores potenciales. Si bien es cierto que muchos hospitales no ofrecen una calidad alta o bien, una tecnología médica de vanguardia, sí ofrecen precios más accesibles, por lo que las personas preferirán escoger un servicio relativamente bueno, pero accesible, que un servicio de calidad, pero caro. Por lo tanto, los principales competidores de *Mayo Clinic* son todos aquellos hospitales o establecimientos médicos que ofrecen servicios similares, pero a bajos costos. Ahora bien, un competidor que llega al mismo nivel que *Mayo* es el *Cleveland Clinic*, mientras que el primero tiene tres campus principales (Minnesota, Florida y Arizona), una red de clínicas en el Medio Oeste y una sede internacional en Londres; el segundo cuenta con 23 hospitales, 276 centros ambulatorios y sedes internacionales en Canadá, Emiratos Árabes y Londres, lo cual representa una amenaza potencial para *Mayo*, pues para un cliente será más sencillo encontrar apoyo médico en el país en el que se encuentra, en comparación con el tener que realizar un viaje (Baier, 2013).

8.4.2. Cleveland Clinic

Al considerar las amenazas que presenta *Cleveland Clinic*, se tiene nuevamente la competencia existente contra el Hospital No. 1 en Estados Unidos, siendo éste el *Mayo Clinic*. Como se mencionó previamente, estos dos establecimientos médicos están constantemente compitiendo por quién tiene el primer lugar. Además de *Mayo Clinic*, *Cleveland* tiene más competidores potenciales como *Penn Medicine* y *Beaumont Health*, sin embargo, *Mayo* es el único que ha superado a *Cleveland* según los rankings de *U.S. News & World Report*. La razón de esto, primero es porque *Mayo* ofrece múltiples especialidades, mientras que *Cleveland* es reconocida sobre todo por sus ámbitos en cardiología y cirugía cardiovascular, ámbitos en los cuales destaca. En cuanto a los costos y accesibilidad, aunque ambos establecimientos son costosos, *Mayo* presta servicios más costosos debido al enfoque de sus tratamientos, mientras que *Cleveland* tiende a ofrecer servicios que resultan un poco más accesibles (Worstell, 2023).

8.4.3. Hospital Israelita Albert Einstein

Entre las amenazas principales que experimenta el HIAE, se tiene que, en Brasil existe una falta de equidad en el acceso a la salud, lo cual trae como consecuencia, obstáculos en la adquisición de servicios ofrecidos por el hospital. Así pues, la amenaza es la dificultad para garantizar que todos los pacientes, independientemente de su situación económica, puedan acceder a los servicios de alta calidad que ofrece el HIAE. Para superar ésta situación, HIAE ha ido trabajado en las comunidades cercanas al hospital, invirtiendo en hospitales públicos y administrando hospitales municipales. Esto lo ha realizado por medio del “Sistema Único de Salud” (SUS), garantizando el acceso universal a la atención. Sin embargo, aunque la iniciativa es buena y ha dado resultados positivos, aún hay áreas brasileñas difíciles de alcanzar, como las regiones norte de Brasil (Pineda R. , 2022).

8.4.4. Clínica Alemana

Al igual que los establecimientos médicos mencionados previamente, la Clínica Alemana presenta entre sus amenazas a los competidores potenciales. En este caso, la competencia principal de la Clínica Alemana es la Clínica de Las Condes; entre las principales diferencias entre ambas clínicas se tiene primero, los servicios que brindan. Mientras la Clínica Alemana ofrece especialidades como cardiología, oncología, neurología y cirugía plástica, la Clínica de Las Condes se especializa por su unidad de trasplantes, enfocándose en la cirugía metabólica y bariátrica. Así pues, la Clínica de Las Condes tuvo un periodo de éxito y prestigio durante las décadas de 1990 y 2000, destacando por su innovación y calidad, y siempre sobresaliendo por facturar ingresos de hasta \$226 mil millones (Cofre, 2020). Sin embargo, en la actualidad la Clínica Alemana ha mostrado un crecimiento en sus ingresos, los cuales aumentaron un 8% respecto del año 2022, además, han aumentado su demanda debido a que la Clínica de Las Condes está experimentando una crisis financiera, por lo que varios de sus clientes y médicos han optado por dirigirse a la Clínica Alemana (Badal, 2024). No obstante, aunque actualmente la clínica tenga un impulso y esté bien posicionada, la competencia seguirá presentando una amenaza al recuperarse o bien, puede que surja otro establecimiento aún más eficiente.

8.4.5. Fundación Santa Fe de Bogotá

La Fundación presenta una amenaza peligrosa. En este caso, debido a que todas sus sedes están dentro de Bogotá, el establecimiento se ve vulnerable, pues ante cualquier problema local (como desastres naturales) su capacidad operativa podría verse afectada. Por ejemplo, durante el año 2022, Bogotá experimentó lluvias intensas que provocaron deslizamientos de tierra e inundaciones, afectando en el acceso y movilidad, las condiciones de la infraestructura. Así pues, para mitigar esto y luchar contra la amenaza la FSFB ha implementado planes de contingencia y protocolos de emergencia. Además, y considerando que, durante un desastre natural, habrá personas que necesiten sus servicios, también ha trabajado en colaboración con autoridades locales para asegurar una respuesta rápida (Torrado, 2022).

8.4.6. Hospital Ángeles

A pesar de que el Hospital Ángeles es uno de los más reconocidos en México, no siempre ocupa el primer lugar en los rankings nacionales. El primer lugar suele ser ocupado por hospitales como Médica Sur y el Centro Médico Nacional, presentando una amenaza potencial para el Hospital Ángeles. Su principal competidor es Médica Sur, quien es reconocido como el mejor hospital de México en varios rankings, como Newsweek y América Economía (Vivas M. , 2021). Entre las diferencias de ambos establecimientos se tiene que ambos invierten constantemente en innovación y tecnología, pero Médica Sur suele estar un paso adelante en algunas áreas tecnológicas. Además, los reconocimientos recibidos, como su calificación de 94.49% en el ranking de Newsweek hace que destaque y sea preferida por más clientes (Rojas, 2023).

8.5. Identificación de oportunidades

Para poder identificar las oportunidades se tiene primero, la Figura 20, la cual permite notar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cada establecimiento médico presenta. Al hablar de las fortalezas, se tiene que los seis establecimientos investigados han implementado la telesalud (aplicaciones propias, códigos QR, sistemas digitales) como parte de sus servicios

médicos. Esta, aunque es cierto que vino como alternativa ante la pandemia vivida en el 2019, resultó ser una herramienta que reducía costos, pues permitía tener una demanda estable o incluso mayor, sin la necesidad de construir más sedes ni de expandir el establecimiento. Además, también reducía tiempos, pues el cliente ya no tendría que estar en una sala de espera, aguardando a ser llamado por el médico, sino que simplemente debía conectarse de manera virtual a su cita. Si bien es cierto que sigue habiendo algunas enfermedades específicas que sí necesitan presencia, varias especialidades podrían ser virtuales.

Al hablar de las debilidades, se puede notar que la mayoría de establecimientos presentan costos altos, lo cual, indirectamente, significa que no toda la población puede permitirse asistir a estos establecimientos para satisfacer sus necesidades de salud. Si bien es cierto que éstos establecimientos tienen prestigio y son reconocidos por el profesionalismo que manejan, no podrán continuar su crecimiento y expansión si sólo se enfocan en cierta parte de la población. Por medio de la investigación realizada se encontró que, para mitigar ésta debilidad, varios establecimientos están creando alianzas con entidades públicas, ya sea para compartir conocimientos y capacitar, o bien, para hacer jornadas y apoyarlos.

En las oportunidades, se puede notar que la mayoría de los establecimientos pueden continuar expandiéndose, esto por medio de las alianzas previamente mencionadas o bien, por medio del uso de la telesalud. Pueden promocionar sus citas virtuales para un público general y bajar sus precios, ya que, en comparación con una visita presencial, una virtual puede ser más rápida. Además, también se encontró que dos establecimientos han implementado Lean Six Sigma para hacer sus procedimientos más eficientes, reduciendo errores y mejorando la calidad en su servicio.

Finalmente, entre las amenazas se tiene que todos los establecimientos tienen una o más competencias directas, esto siempre será inevitable al tratarse de cualquier industria. No obstante, en lugar de buscar competir un establecimiento con otro, estos se enfocan en invertir por mejorar su propia institución y seguir creciendo. Así pues, las fortalezas y las oportunidades parecen ser aplicables para el establecimiento en cuestión, quien cuenta con su propia aplicación que podría mejorar y, además, cuenta con nueve sedes en Guatemala, tiene la oportunidad de mejorar sus procesos para continuar expandiéndose.

Figura 20. FODA para identificar oportunidades internacionales

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mayo Clinic	Enfoque en el cliente. Uso de inteligencia artificial. Implementación de telesalud. Aplicación móvil mejorada.	Costos altos. Disminución de ingresos operativos. Inversiones elevadas. Accesibilidad limitada.	Alta gama de especialidades médicas. Expansión internacional. Atención a clientes internacionales. Reputación global.	Competencia directa.
Cleveland Clinic	Reconocimiento y prestigio. Proyecto "Patients First". Puesto "Chief Experience Officer". Reorganización de institutos. Consultas virtuales.	Costos altos. Pérdidas financieras. Escasez de mano de obra. Aumento en gastos operativos.	Crecimiento de "MyChart". Expansión internacional. Uso del programa GPS. Reconocimiento mundial.	Competencia directa.
Hospital Israelita Albert Einstein	Trabajo en equipo. Sistema de autoservicio. Registro con código QR. Consultas virtuales. Capacidad en sector público y privado.	Falta de expansión internacional. Dependencia del mercado local.	Implementación de la telesalud. Optimización de tiempo. Metodología Lean Six Sigma. Prácticas eficientes. Crecimiento profesional.	Falta de equidad. Obstáculos geográficos. Competencia directa.
Clínica Alemana	Reconocimiento en el ranking PXI. Enfoque en la experiencia del cliente. Cumplimiento de la Ley N° 20.584. Ficha clínica electrónica. Sistemas de gestión eficientes.	Costos altos. Acceso limitado a población chilena.	Ampliar estrategia digital. Consultas con telemedicina. Lanzamiento de aplicación propia. Aumento de la demanda.	Competencia directa. Cambios de políticas de salud.
Fundación Santa Fe de Bogotá	Atención integral. 19 centros certificados por la JCI. Impulso en la educación del paciente. Capacidad de atención alta.	Falta de expansión internacional. Dependencia de una única ubicación.	Plataforma de rehabilitación. Alianzas estratégicas. Expansión internacional. Integración con nuevas tecnologías.	Dependencia de infraestructura. Problemas locales.
Hospital Ángeles	Cadena de 28 centros hospitalarios. Expediente digital. Implementación de sistemas digitales. Implementación de la telesalud. Uso de Six Sigma en sus procesos.	Costos altos. Falta de expansión internacional. Denuncias ante la Profeco. Reputación afectada.	Expansión de farmacias. Mejora de sus instalaciones. Alianzas estratégicas. Innovación tecnológica.	Competencia directa.

Fuente: Elaboración propia.

Como segundo punto, la Figura 21 presenta un FODA en donde se clasifican aspectos identificados por medio de la investigación realizada en el capítulo anterior. En la misma se puede notar que el establecimiento presenta fortalezas en las que puede continuar trabajando para mejorar su servicio, por ejemplo, el hecho de que ofrezca un servicio integral es positivo porque facilita el flujo del cliente, quien puede pasar a su cita y luego, pasar a la farmacia a solicitar su receta. Sin embargo, se puede notar también que el establecimiento presenta varias debilidades relacionadas a la estructura y estrategia del establecimiento. En este caso, aunque las encuestas realizadas resaltaban la mala gestión del tiempo de espera, por medio de la auditoría realizada se encontró que existe ausencia en la estandarización de sus procesos, en la innovación de sus plataformas digitales, en los indicadores, en las capacitaciones y en las alianzas estratégicas. Estas debilidades son las responsables de la baja satisfacción que presentan los clientes, se necesita trabajar en ellas para garantizar un servicio de calidad total.

Adicionalmente, se tienen las oportunidades, las cuales reflejan la posibilidad que tiene el establecimiento de continuar expandiéndose. También se tienen las amenazas, que presentan aspectos que el establecimiento debe evitar, por ejemplo, crearse una mala fama desde la perspectiva de sus clientes, pues esto no solamente hace que el cliente ya no vuelva a visitar el establecimiento, sino también que haga malas recomendaciones debido a la mala experiencia tu tubo.

Figura 21. FODA del establecimiento (información recopilada de forma propia)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Horario flexible para atender citas generales.	Mejora en la gestión y control de clientes.
Servicio integral, todo en un mismo lugar.	Precios competitivos en comparación con hospitales privados.
Diversas especialidades.	Posibilidad de continuar creciendo.
Varias sedes en distintos sectores dentro de Guatemala.	Expansión en las jornadas de vacunación.
	Mejoras en la aplicación móvil y la telemedicina.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Mala gestión con el tiempo de espera.	Pérdida de clientes por experiencias negativas.
Falta de estandarización en sus procesos.	Fama negativa por parte de los clientes.
Falta de innovación en sus plataformas digitales.	Nivel bajo de satisfacción de los clientes.
Falta de indicadores en el Cuadro de Mando Integral.	Avances tecnológicos de la competencia.
Programas de capacitación inconsistentes.	
Falta de alianzas estratégicas.	

Fuente: Elaboración propia.

Al combinar los aspectos de ambos FODAS, se obtuvo la creación de estrategias FO, FA, DO y DA. Por lo que, se consideraron los aspectos internacionales que son aplicables para el establecimiento, es decir, aspectos que ya posee pero que debe mejorar o bien, aspectos que debe considerar para su servicio. Esto puede ser observado en la Figura 22.

La Figura 22 permite notar primero, la estrategia FO, la cual representa aquellas fortalezas que permiten aprovechar las oportunidades, ésta se trata de una estrategia ofensiva. Dicha estrategia implica mejoras innovadoras en las plataformas digitales, las cuales permiten no

solamente gestionar citas, sino también mostrar información acerca de los médicos que se tienen disponibles, mostrar exámenes médicos que se realizaron, crear la ficha clínica electrónicamente, tener citas virtuales con la telesalud, pagos electrónicos. Ésta estrategia pretende mejorar y optimizar los servicios con los que el establecimiento ya cuenta, por ejemplo, en lugar de continuar utilizando el sistema de “tickets” ahora se propone un sistema de código QR, el cual se crea una vez el cliente haya agendado su cita.

Se estableció también la estrategia FA, la cual representa aquellas fortalezas que permiten evitar las amenazas, ésta estrategia es defensiva. En este caso, ya que la amenaza más relevante es la competencia directa, es importante considerar que, en Guatemala, existen el sector privado y el sector público, por lo que se tiene una amplia gama de establecimientos médicos que son competidores. El sector público ofrece precios bajos, aunque no ofrezca las mejores instalaciones ni el servicio más rápido; y el sector privado ofrece tecnología médica y doctores reconocidos, aunque ofrezca precios altos. El establecimiento en cuestión tiene un poco de ambos, por lo que es importante demostrarles a los clientes que los precios establecidos equivalen a la calidad en el servicio ofrecido. Con esto en mente, la estrategia propuesta impulsa la educación del cliente, es decir, explicar detalladamente información relevante durante la cita médica, esto aumenta la calidad del servicio.

La estrategia DO pretende superar las debilidades aprovechando las oportunidades, ésta es una estrategia de reorientación. En este caso, el establecimiento presenta debilidades en su forma de operar, por ejemplo, el no tener indicadores ubicados en el CMI dificulta identificar el crecimiento o la disminución que el establecimiento ha tenido. Por esto, la estrategia incluye el desarrollo de programas de capacitación, estandarización de procesos, innovación en sus plataformas digitales y establecimiento de indicadores con metas concretas que permitan identificar problemas antes de que se conviertan en amenazas graves, mejorando la toma de decisiones.

Finalmente, se tiene la estrategia DA, que pretende reducir tanto las debilidades como las amenazas, es una estrategia de supervivencia. Se propuso integrar las plataformas digitales, promocionando el uso de la telesalud, esto permitirá al establecimiento gestionar una cantidad mayor de clientes por medio de consultas virtuales. Para considerar esta estrategia, es importante tener programas de capacitación continua para que tanto el área de servicio al cliente como los doctores, sepan que las citas virtuales son igual de importantes que las presenciales, por lo que el cliente debe ser atendido de la misma manera en la que sería atendido si hubiera asistido a la clínica.

Figura 22. Estrategias FO, FA, DO y DA

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
INTERNACIONALES	ESTABLECIMIENTO	INTERNACIONALES	ESTABLECIMIENTO
Alta gama de especialidades médicas	Mejora en la gestión y control de clientes	Competencia directa	Pérdida de clientes por experiencias negativas.
Crecimiento profesional	Precios competitivos comparado con hospitales privados	Problemas locales	Fama negativa por parte de los clientes.
Aumento en la demanda	Posibilidad de continuar creciendo	Cambios de políticas de salud	Nivel bajo de satisfacción de los clientes.
Innovación tecnológica	Expansión en las jornadas de vacunación		Avances tecnológicos de la competencia.
Expansión	Mejoras en la aplicación móvil y la telemedicina		

FORTALEZAS		ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
INTERNACIONALES	ESTABLECIMIENTO		
Implementación de telesalud	Horario flexible para atender citas generales	<p>Innovar los sistemas digitales del establecimiento, gestionando una aplicación móvil integrada con el sitio web, en donde se pueda gestionar citas presenciales o virtuales, tener información de los médicos disponibles, ver exámenes médicos, llenar la ficha médica electrónicamente. Esto permitirá administrar y controlar de mejor manera la información de los clientes.</p>	<p>Fortalecer la relación con los clientes mediante programas que impulsen la educación del cliente, aprovechando la flexibilidad en los horarios y la diversidad en especialidades para diferenciarse de la competencia directa. Esto implica explicarle al cliente sus condiciones de salud y prácticas preventivas, lo cual incluso puede ser añadido en las plataformas digitales.</p>
Implementación de sistemas digitales	Servicio integral, todo en un mismo lugar		
Puesto "Chief Experience Officer"	Diversas especialidades		
Registro con código QR	Varias sedes en distintos sectores dentro de Guatemala		
Impulso en la educación del cliente			
DEBILIDADES		ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
INTERNACIONALES	ESTABLECIMIENTO		
Costos altos	Mala gestión con el tiempo de espera	<p>Implementar un sistema de indicadores utilizando el CMI para monitorear el desempeño del establecimiento. Estos indicadores deben abarcar el área financiera, procesos internos, procesos relacionados con el cliente y procesos de desarrollo y crecimiento profesional.</p>	<p>Integrar y promocionar más los servicios de la telemedicina (citas virtuales) para que los clientes no deban recorrer distancias innecesarias. Esto permite al establecimiento aumentar su demanda sin la necesidad de invertir en más clínicas o en más sedes.</p>
Reputación afectada	Falta de estandarización en sus procesos		
Accesibilidad limitada	Falta de innovación en sus plataformas digitales		
	Falta de indicadores en el Cuadro de Mando Integral		
	Programas de capacitación inconsistentes		
	Falta de alianzas estratégicas		

Fuente: Elaboración propia.

9. VIABILIDAD ENTRE LAS OPORTUNIDADES

Este capítulo se enfoca en analizar las estrategias FO, FA, DO y DA, establecidas en el capítulo anterior. Se presentan entonces los recursos disponibles y los requerimientos necesarios para la implementación de cada estrategia; para los recursos disponibles se analiza lo que el establecimiento ya tiene desarrollado o implementado, a partir de lo que ya se tiene, se analiza entonces lo que hace falta, es decir, lo que se requiere para que la estrategia sea aplicada de la manera más efectiva. Estos dos aspectos fueron colocados en una tabla comparativa, Figura 23, que muestra la comparación entre cada estrategia para poder identificar cuál estrategia presenta requerimientos similares, para así, poder juntar las estrategias en una sola. De la misma manera, el capítulo presenta la escala de viabilidad que cada requerimiento posee, esto permite notar qué estrategia es más aplicable en comparación con las demás.

9.1. Recursos del sistema

9.1.1. Estrategia ofensiva

Considerando que la estrategia ofensiva incluye la innovación y modernización de la plataforma y sitio web, es importante recordar que el establecimiento en sí, ya cuenta con su propia aplicación móvil, con su propio sitio web y ya se encuentra promocionando la telesalud. Sin embargo, todos estos aspectos fueron evaluados en las encuestas del primer capítulo, y la mayoría de clientes no tenían idea de su existencia. Así pues, para la implementación de esta estrategia es importante, primero, impulsar su uso, es decir, realizar capacitaciones implícitas para que el cliente sepa que existe una forma sencilla de agendar sus propias citas, sin tener que estar esperando a ser atendido por el personal. Esta capacitación puede ser por medio de videos informativos, que expliquen el uso efectivo de la aplicación.

Además, también se requiere una comunicación efectiva con el equipo de IT para integrar los servicios del sitio web con los de la aplicación. Es necesario que exista equivalencia entre lo que se ofrece en el sitio y la aplicación, de lo contrario, podría existir confusión y descontento de parte del cliente. En esta estrategia, el equipo de IT debe gestionar un software que incluya las siguientes opciones: gestión de citas presenciales y virtuales, visualización del perfil del doctor, visualización de exámenes de laboratorio y notas médicas, realización de pagos, visualización del historial médico, visualización de videos informativos. Por lo tanto, es importante que el equipo de IT actualice constantemente la aplicación, enfocándose en que sea fácil de utilizar para un cliente de cualquier edad.

Siguiendo la idea de la innovación en el sitio y la aplicación, para esta estrategia se propone un cambio en el puesto “*host*” que maneja el establecimiento, pues representa tiempo de espera adicional al tener que tomar un ticket, registrar sus datos y luego, pasar a la sala de espera. Se propone que, por medio de la aplicación, el cliente pueda gestionar su cita, ya sea presencial o virtual, la aplicación debe generar un código QR que representa el ticket del cliente. Por medio de éste código, el cliente puede auto-registrarse al llegar al establecimiento, evitando pasar con el “*host*” y pasar al área de recepción. Con esta idea, el establecimiento necesita invertir en lectores de códigos QR para cada sede. Finalmente, se requiere capacitar al equipo de atención al cliente,

pues ellos, al no tener que enfocarse en agendar la misma demanda de citas que antes, deben estar preparados para asistir al cliente y para resolver posibles problemas.

9.1.2. Estrategia defensiva

La segunda estrategia propone fortalecer la relación con los clientes, En este caso, es importante considerar que el establecimiento proporciona horarios extendidos para citas generales, una amplia gama de especialidades médicas y doctores especialistas. Por lo que, se puede decir que el establecimiento hace lo posible por brindar flexibilidad al cliente. No obstante, considerar las necesidades críticas que indicaron las encuestas también es importante; entre éstas sobresalían la amabilidad, la comodidad y la organización. Así pues, esta estrategia pretende defender y fortalecer la relación que el cliente ya tiene con el establecimiento.

Para alcanzar esto, se requiere la implementación de un programa de orientación al cliente, en el cual se comparta información relacionada con las condiciones de salud, prácticas preventivas e información relacionada con la salud del cliente. Esto puede ser añadido a las mejoras sugeridas en las plataformas digitales, pero también debe ser compartido por el doctor o la enfermera. Ellos deben demostrar interés en el cliente, quien hace la cita médica porque tiene una necesidad, por lo que, al educarlo acerca de su condición hará más sencillo que el cliente compre sus medicamentos, que haga sus citas continuas y que se sienta conectado y cómodo con el establecimiento.

Así pues, también se requiere capacitar al personal, quienes deben ser capaces de responder preguntas o inquietudes del cliente. Por ejemplo, todos los doctores deben estar al tanto de la modificación, al terminar su cita médica, será importante establecer comunicación con el cliente para aconsejarlo y educarlo.

9.1.3. Estrategia de reorientación

La tercera estrategia pretende reorientar los procesos del establecimiento, esta propone la implementación de un sistema de indicadores en el CMI para monitorear el desempeño del establecimiento. Si bien es cierto que el establecimiento ya tiene determinados sus indicadores, éstos no satisfacen las cuatro perspectivas del CMI, por lo que difícil medir y monitorear el desempeño que el establecimiento ha tenido.

Con esto en mente, la estrategia requiere de la modificación o bien, de la creación completa del CMI, considerando los indicadores y las metas de la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje. Para esto, se requiere del involucramiento de personas involucradas en las cuatro áreas consideradas, pues cada una de ellas aporta información clave para alinear los indicadores con las operaciones diarias. Una vez establecidos, será importante llevar un control trimestral para evaluar el crecimiento que han tenido los indicadores. Sin embargo, ya sea que los indicadores representen un crecimiento o no, será necesario capacitar al personal para que los indicadores relacionados al desarrollo y crecimiento profesional sean de un nivel alto, pues éstos evidencian la ausencia o no de calidad en el servicio al cliente que se está ofreciendo.

9.1.4. Estrategia de supervivencia

La cuarta estrategia es de supervivencia, esta propone integrar los servicios de la telemedicina. Actualmente, el establecimiento ofrece citas virtuales en áreas como ginecología,

medicina general, nutrición, pediatría y traumatología, sin embargo, estas no son tan demandadas como las citas presenciales. Por esto, es necesario impulsar los servicios virtuales, para que las personas puedan decidir qué le conviene más, si invertir tiempo, gasolina y dinero para una cita presencial o bien, invertir en la cita virtual. Para esto, cabe mencionar que obviamente habrá excepciones, por ejemplo, al tratarse de un laboratorio, el cliente debe asistir presencialmente.

Así pues, para la cuarta estrategia se requiere capacitar al personal y a los doctores del establecimiento. La calidad entre cita presencial y virtual no puede variar, la telemedicina es una opción para que el cliente se sienta más cómodo, por lo que la cita debe ser ejecutada con los mismos pasos que una presencial. Además, también se requiere del uso de infraestructura digital, pues el doctor debe ser capaz de crear los expedientes médicos electrónicamente, para que éstos formen parte del historial médico del cliente.

Por lo tanto, esta estrategia también involucra la innovación y modernización de la aplicación móvil y del sitio web. Estos deberán estar vinculados con la información que proporciona el médico, por lo que es importante que el equipo de IT pueda gestionar la aplicación. De esta forma, el establecimiento evitará ser vencido por los avances tecnológicos de la competencia. Como se puede notar, esta estrategia va incluida en la estrategia ofensiva, pues al innovar la aplicación con las opciones sugeridas, se toma en cuenta el uso de la telesalud, por lo que ambas estrategias pueden unirse en una sola.

Figura 23. Recursos y requerimientos necesarios para cada estrategia

ESTRATEGIA OFENSIVA		ESTRATEGIA DEFENSIVA	
Recursos disponibles	Aplicación móvil	Recursos disponibles	Horarios extendidos para citas generales
	Sitio web		Amplia gama de especialidades médicas
	Uso de telesalud		Doctores especialistas
	Doctores especialistas		Clientes constantes
	Clientes constantes		
Requerimientos necesarios	Software de gestión de citas que integre la app y el sitio web	Requerimientos necesarios	Sistema de gestión de turnos y citas
	Equipo de IT para la innovación en la plataforma		Sistema de expediente médico electrónico
	Capacitación al equipo de atención al cliente		Programa de orientación al cliente
	Lectores de códigos QR en cada sede		Plataforma digital para compartir información educativa
	Perfil profesional de los doctores para agendar citas		Capacitación del personal
	Capacitación implícita para el cliente para usar la app		
ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN		ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA	
Recursos disponibles	Algunos indicadores de desempeño	Recursos disponibles	Uso de telesalud
	Área financiera		Aplicación móvil
	Área de administración		Sitio web
			Amplia gama de especialidades médicas
Requerimientos necesarios		Requerimientos necesarios	Doctores especialistas
	Identificación de indicadores en el CMI		Innovación en la plataforma digital
	Identificación de metas en el CMI		Médicos capacitados en telesalud
	Capacitación para el personal		Infraestructura digital
	Programas de estandarización de procesos		Seguridad de datos personales
	Involucramiento de las 4 áreas consideradas en el CMI		Expedientes médicos electrónicos

Fuente: Elaboración propia.

9.2. Escala de viabilidad

La viabilidad que cada requerimiento sugiere, permite al establecimiento analizar qué puede ser aplicable; en la Figura 24 se puede notar la viabilidad que cada estrategia presenta. Los requerimientos que son 100% viables están relacionados con las capacitaciones, pues éstas involucran a todo el personal médico, quienes aumentarán sus conocimientos y sus habilidades. Tanto el equipo administrativo como los doctores deben trabajar en equipo para gestionar un mejor servicio al cliente.

De la misma manera, aquellos requisitos que implican al equipo de IT para innovar los sistemas digitales representan una viabilidad del 90%, pues el equipo ya está familiarizado con la creación de la aplicación. Por lo tanto, la modernización de la misma implica tiempo, pues el equipo debe incluir nuevas opciones y hacer pruebas para verificar que cumple adecuadamente. Por otro lado, el requisito que presenta la menor viabilidad (del 60%) es la compra de lectores de códigos QR para cada sede. La adquisición de éstas herramientas sustituye los generadores de tickets, por lo que se requiere de un proveedor, de tiempo para la adquisición y para la implementación.

Figura 24. Escala de viabilidad para cada estrategia

		Escala de viabilidad									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estrategia FO	Software de gestión de citas que integre la app y el sitio web										
	Equipo de IT para la innovación en la plataforma										
	Capacitación al equipo de atención al cliente										
	Lectores de códigos QR en cada sede										
	Perfil profesional de los doctores para agendar citas										
	Capacitación implícita para el cliente para usar la app										
Estrategia FA	Sistema de gestión de turnos y citas										
	Sistema de expediente médico electrónico										
	Programa de orientación al cliente										
	Plataforma digital para compartir información educativa										
	Capacitación del personal										
Estrategia DO	Identificación de indicadores en el CMI										
	Identificación de metas en el CMI										
	Capacitación para el personal										
	Programas de estandarización de procesos										
	Involucramiento de las 4 áreas consideradas en el CMI										
Estrategia DA	Innovación en la plataforma digital										
	Médicos capacitados en telesalud										
	Infraestructura digital										
	Seguridad de datos personales										
	Expedientes médicos electrónicos										

Fuente: Elaboración propia.

10. PLAN ESTRATÉGICO 2025-2028

Con base en la información recopilada en los capítulos anteriores, éste capítulo presenta la propuesta del Plan Estratégico para el establecimiento, el cual permite que sus procesos impulsen la atención orientada al cliente. Este plan estratégico abarca tres años, 2025-2028, pues establece un marco temporal adecuado para implementar las propuestas y así, ver resultados óptimos. El capítulo se divide en cuatro secciones.

Como primer punto, se tiene el marco filosófico, en donde se identificaron la Misión, Visión y Valores que maneja el establecimiento desde que inició operaciones. También se incluye la Estrategia, la cual tiene como base las estrategias FO, FA, DO y DA, previamente establecidas. Como segundo punto, se tiene la metodología, en la cual se analizaron las herramientas utilizadas en capítulos anteriores para determinar ocho principios clave que conducen al éxito; además, se estableció el Modelo EFQM y se reestructuró el CMI para tener una base que incluye liderazgo, personas, procesos, resultados e indicadores.

Como tercer punto, se realizó el mapa estratégico, en donde se establecieron el objetivo estratégico, los pilares estratégicos y los ejes transversales, los mismos presentan iniciativas estratégicas que permiten alinear los objetivos con acciones concretas. Esto impulsa el crecimiento y mejora la eficiencia, por lo que brinda al establecimiento una guía a seguir para implementar el plan, realizar cambios si es necesario, controlar y monitorear resultados y así, poder alcanzar el objetivo.

10.1. Marco filosófico

El establecimiento en cuestión inició operaciones desde el año 2013, desde entonces, ha buscado ser un formato innovador, ampliando su crecimiento en la ciudad de Guatemala y ofreciendo distintos formatos de atención médica, dependiendo de cada necesidad: clínicas médicas, laboratorios, urgencias, rayos-x y farmacia. Durante más de 10 años el establecimiento ha buscado personas con talento que deseen ser agentes de cambio a través de una atención médica de alta calidad, tiempo durante el cual ha atendido a más de 400,000 clientes anuales.

Ofrece un modelo distintivo de atención médica integral, que combina tecnología, innovación y accesibilidad. Su portafolio de programas responde a las condiciones del entorno y a las necesidades de las nuevas generaciones, promoviendo soluciones de salud efectivas en más de 20 especialidades médicas y en más de 9 sedes ubicadas en Guatemala.

El marco filosófico del establecimiento incluye su Misión, Visión y Valores, los cuales prevalecen en el tiempo sobre cualquier situación, ya que representan su identidad y son compartidos por cada miembro de la comunidad, conformando de ésta manera su cultura organizacional. Con base en esto, todos los esfuerzos del establecimiento deben centrarse en la experiencia del cliente, como muestra la Figura 25.

Figura 25. Marco filosófico del establecimiento

MISIÓN	VISIÓN
Proporcionar atención médica integral, ofreciendo servicios como consultas, laboratorios, radiología y farmacia en un mismo lugar, con horarios amplios para garantizar la salud de nuestros clientes de manera efectiva y accesible.	Ser líderes en la mejora continua del servicio médico, innovando constantemente y facilitando el acceso a la atención a través de plataformas tecnológicas avanzadas que simplifiquen la experiencia del paciente.
VALORES	ESTRATEGIA
Integridad Calidez humana Pasión y compromiso Innovación Excelencia	Ofrecer experiencias positivas y de alta calidad, brindando así un servicio que impulse el proceso de atención orientado al cliente que permita ampliar la cobertura e impacto en la sociedad guatemalteca.

Fuente: Elaboración propia.

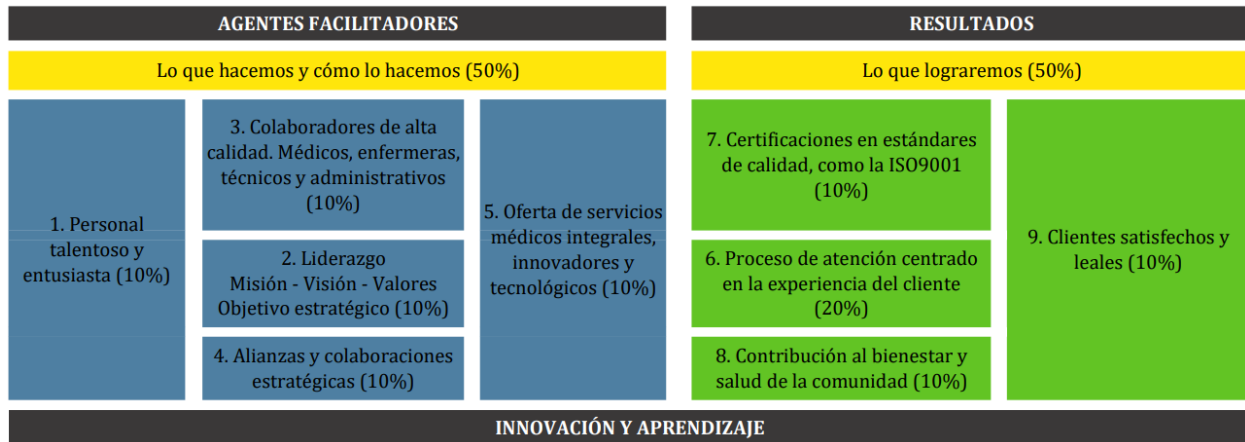
10.2. Metodología

Durante la conducción del proceso de evaluación del establecimiento y la evaluación de sus procesos, se utilizaron varias herramientas que permitieron estructurar el nuevo Plan Estratégico 2025-2028. Entre éstas herramientas se tiene la Teoría de Gestión de Calidad Total y el Análisis FODA, gracias a éstas se determinaron ocho conceptos o principios clave que conducen al éxito:

1. Añadir valor para los clientes
2. Garantizar una experiencia positiva para los clientes
3. Liderar con visión, fomentando una cultura de compromiso
4. Desarrollar la capacidad del establecimiento médico
5. Aprovechar la tecnología y la innovación
6. Gestionar con efectividad y eficiencia
7. Alcanzar el éxito mediante el talento de personas
8. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

Además, con el apoyo del Modelo de Excelencia EFQM (*European Foundation for Quality Management*), el cual es una herramienta que permite mejorar el desempeño del establecimiento, se determinaron nueve criterios, agrupados en cinco “agentes facilitadores” (liderazgo, personas, estrategia, alianzas y recursos, y procesos) y cuatro “resultados” (personas, clientes, sociedad y resultados). Éste esquema lógico se basa en el ciclo de mejora continua, utilizado por EFQM, el cual está basado originalmente en el ciclo de Deming PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar), como muestra la Figura 26.

Figura 26. Modelo EFQM adaptado al establecimiento médico



Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se utilizó también el apoyo del Cuadro de Mando Integral, CMI, en donde se determinaron trece indicadores que permiten al establecimiento alcanzar su visión. Dichos indicadores están agrupados en cuatro perspectivas (financiera, procesos internos, cliente y aprendizaje y crecimiento), cada una cumple un objetivo de crecimiento. Por medio del CMI el establecimiento puede controlar y monitorear el cumplimiento de su marco filosófico, el mismo puede observarse en la Figura 27.

Figura 27. Cuadro de Mando Integral adaptado al establecimiento médico

Perspectiva financiera		Perspectiva del cliente	
Meta	Indicadores	Meta	Indicadores
+15% de ingresos	Ingresos por cliente	+85% de satisfacción del cliente	Net Promoter Score (NPS)
	Costos operativos		Satisfacción del Cliente (CSAT)
	Rentabilidad		Tasa de adopción de la app
Perspectiva de procesos internos		Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
Meta	Indicadores	Meta	Indicadores
Alcanzar el 75% en el uso de herramientas digitales	Ocupación real de cada consultorio	+85% de satisfacción del personal	Capacitación del personal
	Capacidad productiva		Índice de adopción de tecnología
	Tiempo de espera		Índice de satisfacción del empleado
	Índice del uso de herramientas digitales		

Fuente: Elaboración propia.

10.3. Mapa estratégico

El mapa estratégico, es una representación gráfica que describe al Plan Estratégico. En él se visualiza fácilmente la forma en que se dará cumplimiento a la Misión y Visión del establecimiento y cuáles serán los objetivos a alcanzar por medio de los que se pretende desarrollar la estrategia.

Además, el mapa estratégico permite que cada unidad del establecimiento médico identifique dónde se ubica dentro del engranaje de la estrategia, y logre de esta forma involucrar a todos sus colaboradores y recursos, con una perspectiva de mediano plazo.

En este mapa, el establecimiento enfrenta nuevos desafíos que incluyen el avance de innovación médica, a través de tecnología de vanguardia, ampliar sus formatos de citas médicas, así como fortalecer el sistema interno de aseguramiento de calidad y satisfacción, y consolidar su transformación digital. En consecuencia, el objetivo estratégico para el período 2025-2028 se define de la siguiente manera:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2025-2028

Para el 2028, el establecimiento médico se posiciona como líder en innovación y atención médica digital en Guatemala, con un modelo de atención centrado en la experiencia del cliente. Ha implementado sistemas digitales, incluyendo una aplicación móvil integrada, ha fortalecido la relación con sus clientes mediante programas que promueven la salud preventiva y ha monitoreado el desempeño de áreas clave como finanzas, procesos internos, atención al cliente y desarrollo profesional por medio de un sistema de indicadores basado en el Cuadro de Mando Integral.

Para lograrlo y asegurar la sostenibilidad financiera, así como la mejor experiencia de servicio al cliente, cuenta con personal médico, administrativo y técnico de la más alta calidad, identificados y comprometidos con la misión, visión y valores del establecimiento, fomentando una cultura de mejora continua, que facilita la transformación digital y la mejora de procesos, contribuyendo significativamente a la solución de problemas de salud en la región e impactando positivamente en la comunidad.

Figura 28. Objetivo estratégico 2025-2028

	Posicionarse como líder en innovación y atención médica digital en Guatemala.	Modelo de atención centrado en la experiencia del cliente.	Implementación de sistemas digitales que responden a la demanda.	Implementación de programas que promueven la salud preventiva.	Implementación de un sistema de indicadores basado en el CMI.	
2025	Integridad	Calidez Humana	Pasión y Compromiso	Innovación	Excelencia	2028
	Brindar la mejor experiencia de servicio al cliente.	Recursos humanos de alta calidad, identificados y comprometidos con la Misión, Visión y Valores.	Cultura de mejora continua que facilita la transformación digital y la mejora de procesos.	Contribución a la solución de problemas de salud.	Impactar positivamente en la comunidad guatemalteca.	

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, con base en la Misión, Visión, Valores y Estrategia, se definieron cuatro pilares estratégicos y 3 ejes transversales, como se observa en la Figura 30.

Para cada objetivo estratégico se han identificado iniciativas estratégicas que deben confluir en el foco principal de la estrategia. Dichas iniciativas podrán ser desarrolladas por el establecimiento a través de proyectos que les permitan alcanzar los objetivos. Como se observa a continuación, en la Figura 29, seis objetivos están alineados en cuatro pilares estratégicos que comprenden las funciones primarias y otros cinco en tres ejes que recorren transversalmente todas las áreas del quehacer institucional, abarcando las actividades de soporte.

Figura 29. Mapa estratégico 2025-2028

MISIÓN Proporcionar atención médica integral, ofreciendo servicios como consultas, laboratorios, radiología y farmacia en un mismo lugar, con horarios amplios para garantizar la salud de nuestros clientes de manera efectiva y accesible.	VISIÓN Ser líderes en la mejora continua del servicio médico, innovando constantemente y facilitando el acceso a la atención a través de plataformas tecnológicas avanzadas que simplifiquen la experiencia del paciente.	VALORES Integridad Calidez Humana Pasión y Compromiso Innovación Excelencia	ESTRATEGIA Ofrecer experiencias positivas y de alta calidad, brindando así un servicio que impulse el proceso de atención orientado al cliente que permita ampliar la cobertura e impacto en la sociedad guatemalteca.
Pilar 1: Atención Integral de Salud	Pilar 2: Innovación y Tecnología en la Salud	Pilar 3: Crecimiento y Ampliación de Cobertura	Pilar 4: Experiencia Centrada en el Cliente
OE1: Brindar la mejor experiencia de servicio al cliente. OE2: Diseñar la experiencia integral del cliente, para lograr la calidad.	OE3: Brindar experiencias innovadoras con apoyo de una aplicación móvil a disposición de clientes, equipo médico y equipo administrativo.	OE4: Ampliar el impacto, cobertura y accesibilidad a la salud en el establecimiento médico.	OE5: Implementar programas que promueven la salud preventiva para el cliente. OE6: Implementar un sistema de indicadores basado en el CMI.
Eje 1 - Gestión Organizacional y Transformación Digital	OE7: Cultura de mejora continua que facilita la transformación digital y la mejora de procesos.		OE8: Brindar un servicio de calidad en las nueve sedes.
Eje 2 - Innovación en el Servicio de Atención al Cliente	OE9: Integrar los servicios de telemedicina (citas virtuales).	OE10: Consolidar la gestión del talento humano.	
Eje 3 - Calidad y Mejora Continua	OE11: Monitorear y controlar el sistema del CMI.		

Fuente: Elaboración propia.

10.4. Estructura del plan

El plan estratégico está estructurado en los pilares, ejes, objetivos e iniciativas necesarias para proporcionar el seguimiento y evaluación de los resultados.

Figura 30. Pilares estratégicos

Pilar estratégico	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica
P1: Atención Integral de Salud	OE1: Brindar la mejor experiencia de servicio al cliente.	IE1: Escuchar la voz del cliente mediante la Teoría de Gestión de Calidad Total.
	OE2: Diseñar la experiencia integral del cliente, para lograr la calidad.	IE2: Rediseñar la experiencia integral, considerando las necesidades críticas de los clientes.
P2: Innovación y Tecnología en la Salud	OE3: Brindar experiencias innovadoras con apoyo de una aplicación móvil a disposición de clientes, equipo médico y equipo administrativo.	IE3: Actualizar la aplicación móvil añadiendo opciones más amplias.
		IE4: Gestionar citas por medio de códigos QR que permitan eliminar pasos adicionales en el flujo del cliente.
P3: Crecimiento y Ampliación de Cobertura	OE4: Ampliar el impacto, cobertura y accesibilidad a la salud en el establecimiento médico.	IE5: Duplicar, en 3 años, el número de clientes que utilizan los servicios (presenciales y virtuales).
		IE6: Ampliar el alcance de la vinculación, extensión y servicios de las nueve sedes.
P4: Experiencia Centrada en el Cliente	OE5: Implementar programas que promueven la salud preventiva para el cliente.	IE7: Implementar estrategia de capacitación del personal y monitorear los resultados.
	OE6: Implementar un sistema de indicadores basado en el CMI.	IE8: Diseñar estrategia de capacitación implícita enfocada en el cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 31. Ejes transversales

Eje transversal	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica
E1: Gestión Organizacional y Transformación Digital	OE7: Cultura de mejora continua que facilita la transformación digital y la mejora de procesos.	IE9: Integrar, optimizar y estandarizar los procesos en las 9 sedes.
	OE8: Brindar un servicio de calidad en las nueve sedes.	IE10: Fortalecer la gestión de datos para la planificación, monitoreo y evaluación de resultados.
E2: Innovación en el Servicio de Atención al Cliente	OE9: Integrar los servicios de telemedicina (citas virtuales).	IE11: Diseñar e implementar estrategia digital para impulsar el servicio de la telemedicina.
	OE10: Consolidar la gestión del talento humano.	IE12: Gestión del Desempeño enfocada en el aprendizaje y crecimiento (apoyarse del CMI)
		IE13: Fomentar una cultura organizacional que motive la colaboración, respeto y bienestar.
E3: Calidad y Mejora Continua	EO11: Monitorear y controlar el sistema del CMI.	IE14: Monitorear y controlar los indicadores planteados en el CMI.
		IE15: Comparar el cumplimiento de las metas establecidas en el CMI para asegurar su alcance.

Fuente: Elaboración propia.

11. EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS

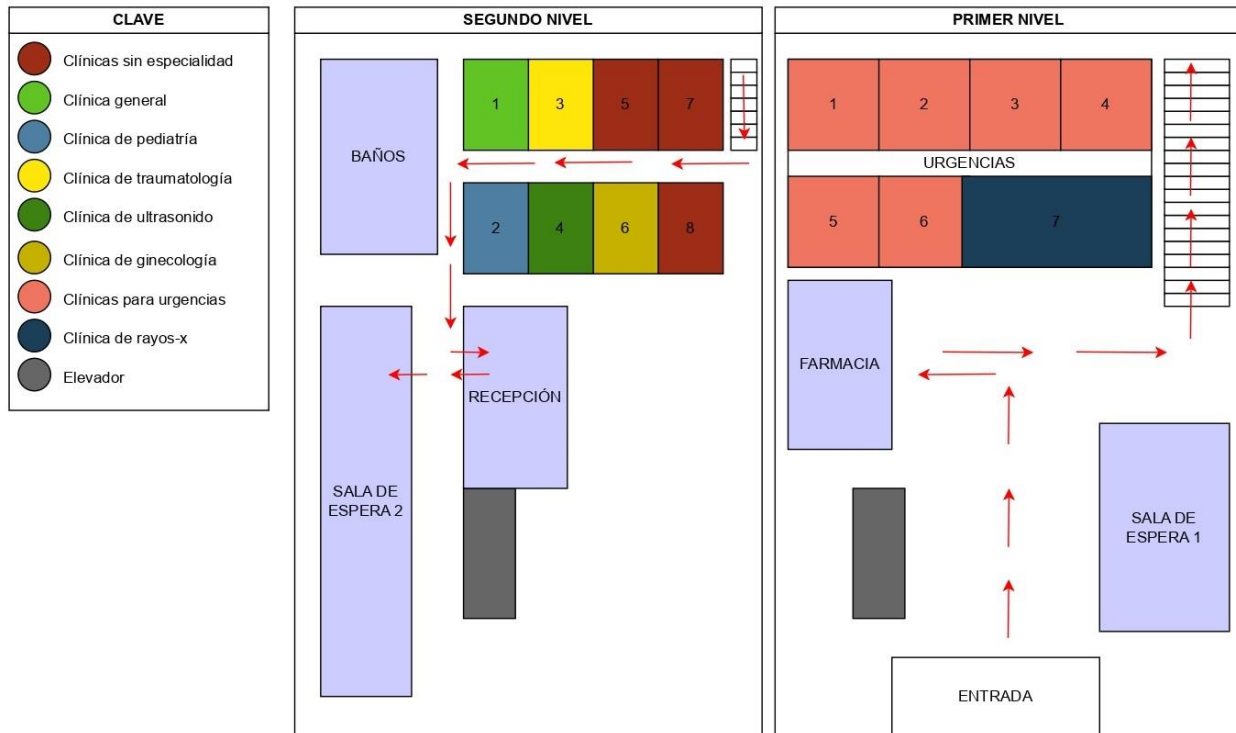
Este capítulo se enfocó en realizar dos simulaciones con ayuda de la herramienta Simio Software. Por lo tanto, el capítulo se divide en dos secciones, primero se tiene la sección que representa el flujo de interacción actual que el cliente realiza desde que entra hasta que sale del establecimiento médico. Este flujo, aunque ya fue mencionado en capítulos anteriores, vuelve a ser relevante en éste capítulo porque abarca aspectos como la capacidad, el nivel de servicio, la inactividad y la permanencia que cada estación tiene dentro del proceso actual total. La segunda sección habla acerca del flujo de interacción modificado, en donde se realizaron cambios relacionados al Plan Estratégico 2025-2028 previamente propuesto, para lo cual fue necesario realizar suposiciones y considerar la adquisición del lector QR y la implementación de espacialidades en las tres clínicas que se tienen sin uso. Se presentan entonces tablas comparativas que permiten analizar datos relevantes, como el tiempo de ciclo, el flujo de entrada y el flujo de salida, para evaluar las ventajas que presenta el modelo estratégico.

11.1. Flujo de interacción actual

El flujo de interacción actual está enfocado en el funcionamiento que maneja el establecimiento médico hoy en día en su novena sede. Considerando que el plan estratégico presentado en el capítulo anterior se enfoca sobre todo en aquellos clientes que agendan sus citas, el flujo de interacción está considerado para ellos, clientes que agendan su cita y que llegan para pasar a la especialidad solicitada. El mismo puede ser observado en la Figura 32, en donde se puede notar que el cliente entra al establecimiento, pasa a farmacia para solicitar su ticket, luego se dirige al segundo nivel para pasar a recepción y llenar su ficha, su siguiente paso es dirigirse a la sala de espera hasta que llega su turno de dirigirse a enfermería (clínica general) para tomar sus signos vitales, luego vuelve a regresar a la sala de espera hasta que llega su turno de pasar con el doctor, finalmente el cliente se retira del establecimiento o bien, vuelve a pasar a recepción para agendar su próxima cita o para solicitar su medicamento en farmacia.

Con esta información y, además, considerando lo que se mencionó en el capítulo 5, el flujo de interacción resulta ineficiente, pues a menos que el cliente ya conozca el flujo y ya sepa que debe pasar a enfermería por su ticket y luego, pasar al segundo nivel a la sala de espera, será complicado para el cliente poder ubicarse. Se puede notar que el flujo no está enfocado en la experiencia del cliente, sino más bien, en la conveniencia del establecimiento. Otro aspecto a considerar es que los trabajadores de la farmacia no tienen su función clara, ellos deben atender no solo a clientes de farmacia que solicitan medicamento, sino también a clientes que llegan a una cita. Finalmente, se puede notar que la novena sede en realidad, solamente tiene cuatro clínicas para especialidades, pues hay tres que no tienen nada por el momento y omitiendo la clínica general, entonces solamente están disponibles cuatro especialidades.

Figura 32. Flujo que realiza el cliente – Modelo actual



Fuente: Elaboración propia.

Una vez teniendo el flujo de interacción claro, se procedió con la realización de la simulación del mismo, esto para saber cuántos clientes serían atendidos. En la parte de Anexos, las Figuras 34 a la 36 presentan la visualización de la simulación realizada. Tras haber corrido la simulación, se obtuvo que el tiempo de ciclo para un cliente es de 43.1 minutos en promedio, este tiempo considera el ciclo total que el cliente realiza dentro del establecimiento. Además, se obtuvo que el flujo de entrada es de 42 clientes, mientras que el de salida es de 40 clientes, significando que, en un día, durante las 14 horas que opera el establecimiento para citas generales, la novena sede alcanza a atender 40 clientes. Aunque es cierto que recibe 42 clientes, dos se pierden en el flujo, pues no da tiempo de atenderlos.

Así pues, se analizaron los resultados que brindaban más información, los mismos fueron colocados en la Tabla 9. Como primer punto se puede notar el apartado de “servidor”, éste indica cada área o estación dentro del establecimiento. Se tiene también el apartado de “capacidad” el cual indica el porcentaje de uso que tiene cada servidor, en este caso, los tres servidores de atención presentan una capacidad muy baja, significando que solamente se está usando una pequeña fracción de su capacidad. También se tiene el apartado de “nivel de servicio” que muestra el número de clientes atendidos en relación con el número de clientes que entraron a cada estación, esta información permite notar en qué servidor se quedaron los dos clientes que no lograron completar el ciclo. La “inactividad” es el porcentaje del tiempo que el servidor estuvo sin atender a clientes, mientras más alto es el porcentaje, más tiempo inactivo estuvo el servidor, por lo que mayor ineficiencia se tiene. Finalmente está el apartado de “permanencia”, el cual presenta el tiempo promedio que los clientes permanecen en cada servidor.

Con esto en mente, se puede notar que las áreas de ATP (atención) son los servidores que presentan una mayor inactividad y por consecuencia, una baja capacidad de uso. Esto significa que no están siendo utilizadas eficientemente, pues pasan la mayor parte del tiempo sin atender clientes. Sin embargo, para esto es importante considerar que la simulación considera únicamente aquellas entidades o clientes que pasan físicamente al servidor, se debe recordar que ATP también se encuentra atendiendo llamadas y/o mensajes, por lo que, aunque presencialmente pasan 94-95% de su tiempo sin atender a clientes, ellos sí se encuentran atendiendo cuestiones de forma híbrida. Se puede notar también que servidores como la farmacia, enfermería y las salas de espera presentan una mayor capacidad de uso y, por lo tanto, también una menor inactividad. Esto indica que éstos servidores están siendo utilizados eficientemente, pues pasan menos tiempo inactivos.

Adicionalmente, se puede notar que pediatría recibe 12 clientes, pero solamente logra gestionar a 11 y, la sala de espera 2 recibe a 42 clientes, pero únicamente logra gestionar 41. Es aquí en donde se nota que dos clientes no logran cumplir el ciclo completo. Por otro lado, considerando el tiempo de permanencia y omitiendo los tiempos que cada doctor toma por cita, se tiene que los clientes pasan 10 minutos en la segunda sala de espera, la cual hace referencia al tiempo transcurrido entre la enfermería y el doctor. Esto último se traduce en los cuellos de botella o bien, en los tiempos de espera que tanto recalcan los clientes. Estos retrasos pueden deberse a la falta de coordinación en el flujo del cliente, lo cual afecta negativamente la experiencia del cliente.

Tabla 9. Análisis de salida y verificación - Modelo actual

Servidor	Capacidad(%)	Nivel de servicio (clientes)	Inactividad (%)	Permanencia (min)
ATP1	0.06	15/15	0.94	3.52
ATP2	0.05	14/14	0.95	2.74
ATP3	0.06	13/13	0.94	3.66
Farmacia	0.20	42/42	0.80	3.96
Enfermería	0.17	42/42	0.83	3.38
Pediatría	0.21	12/11	0.79	15.49
Traumatología	0.11	12/12	0.89	7.83
Ultrasonido	0.10	6/6	0.90	13.70
Ginecología	0.11	11/11	0.89	8.73
Sala de espera 1	0.18	42/42	0.82	3.65
Sala de espera 2	0.51	42/41	0.49	10.29

Fuente: Elaboración propia.

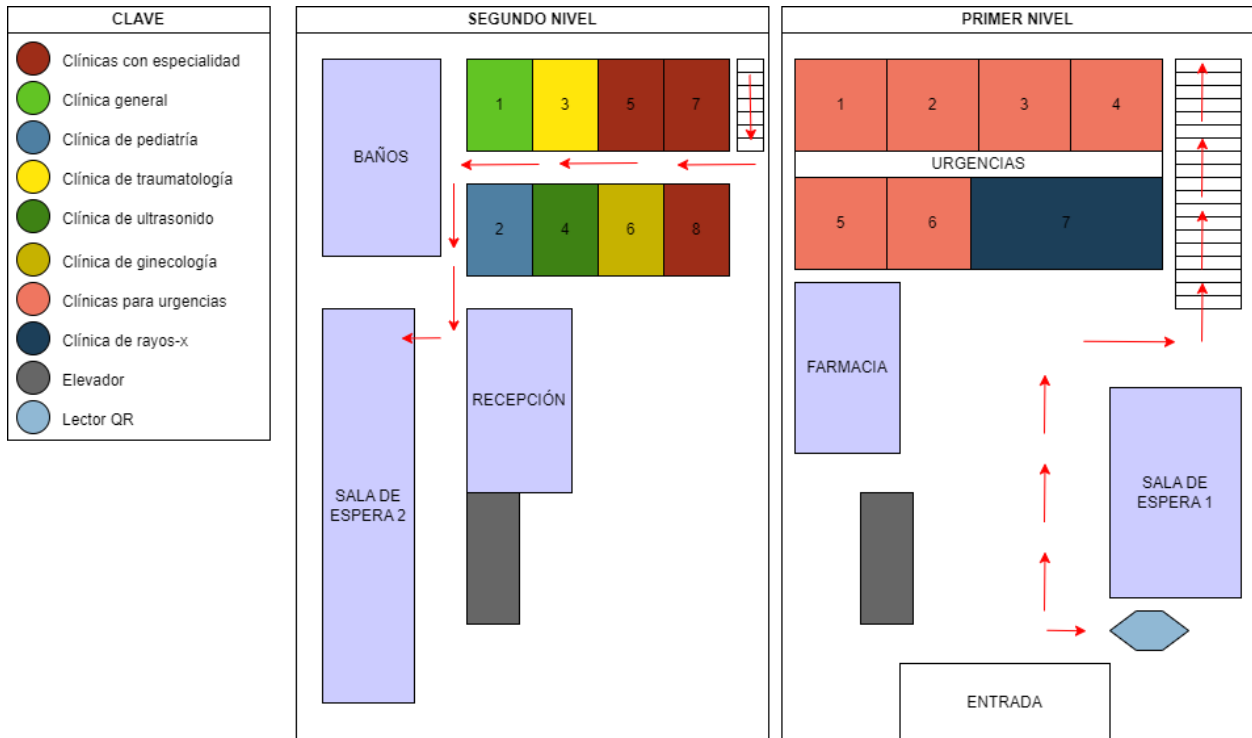
11.2. Flujo de interacción modificado

El flujo de interacción modificado tiene como objetivo, satisfacer el plan estratégico previamente propuesto. Así pues, la Figura 33 muestra los principales cambios, entre éstos se tiene la colocación de un lector QR en el primer nivel, a la par de la entrada. El objetivo de éste es agilizar el flujo del cliente, pues al entrar al establecimiento, el cliente solamente debe pasar al lector, mostrar su código (el cual fue generado por la aplicación tras haber agendado su cita) y luego dirigirse directamente a la sala de espera del segundo nivel. Posteriormente, el proceso vuelve a ser el mismo, pasar a la enfermería, luego regresar a la sala de espera, pasar con el doctor

y finalmente, salir del establecimiento o bien, pasar a enfermería a solicitar el medicamento recetado.

Se puede notar que ya no existe la necesidad de que el cliente pase a farmacia para solicitar su ticket, pues con el código QR puede entrar directamente a esperar su turno. Además, tampoco es necesario que pase a recepción, a menos que tenga alguna consulta o solicitud, pues considerando que la aplicación guarda la ficha médica electrónicamente, ya no es necesario que el cliente llene a mano sus datos. Finalmente, tampoco resulta necesario que, una vez terminada su cita, el cliente deba pasar a recepción a pagar o bien, a agendar una nueva cita, pues la aplicación ya tiene estas opciones, pago en línea del servicio y la posibilidad de agendar una próxima cita.

Figura 33. Flujo que realiza el cliente – Modelo estratégico



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se procedió con la corrida de la simulación modificada. Las Figuras 37 a la 39 son una representación visual de la simulación. En estas se puede notar que se realizaron los cambios previamente explicados en el flujo de interacción, por lo tanto, se añadió un servidor adicional para hacer referencia al lector QR, además, también se colocaron tres especialidades adicionales para ya no tener clínicas sin uso. Entre los supuestos que se consideraron para esta simulación se tiene primero que, el lector QR reemplaza la estación de la farmacia, al tratarse de una acción tan simple como colocar el código QR del teléfono en la máquina, entonces el tiempo se reduce un 45%. El segundo supuesto fue que, debido a que el Plan Estratégico 2025-2028 propone capacitaciones para los trabajadores, incluyendo médicos, equipo administrativo y técnico, entonces se supuso que para los servidores ATP, enfermería y las distintas especialidades disponibles en la sede, el tiempo se redujo un 5%.

El último supuesto fue que, cuando el cliente llega al segundo nivel, tiene la opción de dirigirse directamente a la sala de espera o bien, pasar a recepción, considerar esto fue importante porque el flujo se divide en dos partes, por lo tanto, dentro de la simulación se supuso que el 36% de los clientes se dirigen a la recepción y el 64% restante se dirige a la sala de espera. Adicionalmente, la recepción también disminuyó su tiempo de operación, pues considerando que muchas de las acciones pueden realizarse desde la aplicación y sumando las capacitaciones recibidas, entonces se supuso que el tiempo reducía un 45%. Tras considerar estos supuestos y correr la simulación, se obtuvo que el tiempo de ciclo es ahora de 40.8 minutos, el flujo de entrada es de 71 clientes y el de salida es de 64 clientes. Esto significa que ahora el establecimiento puede atender más clientes en menos tiempo y con una eficiencia mayor.

Para hablar de eficiencia es importante analizar los resultados obtenidos tras la corrida. La Tabla 10 muestra que la capacidad de uso de los ATP disminuyó, esto debido a que ahora, se tiene cierta cantidad de clientes que no pasan por recepción, ocasionando que la inactividad aumente. Esto, no obstante, resulta positivo para el establecimiento porque el personal puede rotar y apoyar en otras áreas críticas, por ejemplo, apoyar en la gestión de citas virtuales. Adicionalmente, se puede notar que el lector QR atiende a una totalidad de 71 clientes, además, presenta un tiempo de permanencia de 1.80 minutos, cantidad adecuada para un cliente que llega a su cita. Se puede notar también el tiempo de inactividad en los servidores relacionados a las especialidades ofrecidas en la sede es moderado, pues las clínicas si son utilizadas físicamente pero aun así los médicos tienen cierto tiempo de inactividad. Este aspecto es positivo, pues garantiza la gestión de citas virtuales, el médico puede tener cierta cantidad de citas presenciales y cierta cantidad de citas virtuales, de ésta forma se estaría abarcando una demanda más amplia y se estaría ofreciendo un servicio centrado en la experiencia del cliente, logrando así, cumplir con el Plan Estratégico.

Tabla 10. Análisis de salida y verificación - Modelo estratégico

Servidor	Capacidad(%)	Nivel de servicio (clientes)	Inactividad (%)	Permanencia (min)
ATP1	0.02	6/6	0.98	3.22
ATP2	0.04	11/11	0.96	3.33
ATP3	0.03	9/9	0.97	2.66
Lector QR	0.15	71/71	0.85	1.80
Enfermería	0.18	71/70	0.92	2.12
Pediatría	0.21	11/11	0.79	15.72
Traumatología	0.19	14/13	0.81	10.25
Ultrasonido	0.17	9/9	0.83	16.07
Ginecología	0.07	8/8	0.93	7.76
Especialidad x1	0.18	9/8	0.82	18.57
Especialidad x2	0.07	6/6	0.92	9.86
Especialidad x3	0.07	9/9	0.92	6.86
Sala de espera 1	0.26	71/71	0.74	3.06
Sala de espera 2	0.69	67/66	0.31	8.77

Fuente: Elaboración propia.

Al considerar las diferencias entre ambos modelos, es importante prestar atención al tiempo de permanencia, pues este indica qué tanto tiempo en promedio pasa el cliente en cada servidor. Así pues, el primer modelo presenta tiempos de permanencia altos, sobre todo en las áreas de espera; no obstante, el modelo dos logró reducir estos tiempos. Además, al comparar el tiempo de la enfermería (3.38 minutos) con el tiempo del lector QR (1.80) se puede notar que el proceso ha disminuido su tiempo de ciclo. Algo importante a considerar también, es que el primer modelo solamente permite atender a 40 clientes, mientras que el segundo modelo permite atender hasta 64 clientes en un día. Esto resulta bastante positivo para el establecimiento porque, al reducir un 5% sus tiempos de operación, le permite aumentar su demanda.

Se puede notar entonces que, el segundo modelo presenta varias ventajas en comparación con el primero, además de ser más eficiente también permite cumplir partes cruciales del Plan Estratégico, lo cual evidencia que éste es aplicable y que su ejecución podría traer resultados positivos al establecimiento en cuestión. Aunque la simulación fue probada solamente en una sede, su gestión funciona en todas, pues el hecho de que el lector QR reduzca hasta el 45% de tiempo que el cliente pasaba en recepción, llenando sus datos o bien, realizando el pago, ya es un cambio que contribuye a un flujo más enfocado en el cliente.

12. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS

Este capítulo presenta el análisis de la viabilidad de las estrategias que se consideran dentro del Plan Estratégico 2025-2028. Se consideran la viabilidad económica, técnica, ética, legal, social y ambiental, pues es importante identificar si su ejecución tiene un impacto positivo para el establecimiento desde todas éstas perspectivas. Así pues, a continuación, se presentan los aspectos considerados.

12.1. Viabilidad económica

El Modelo Estratégico muestra una optimización de recursos, especialmente en áreas como la sala de espera y el lector QR, lo cual significa que es posible implementar el plan sin incurrir en tantos gastos excesivos. Se pueden seguir utilizando los mismos recursos que el establecimiento ya tiene, con la diferencia que debe invertir en capacitaciones y en la mejora tecnológica. Estos gastos implican programas de capacitación para sus empleados, actualización de la aplicación móvil y adquisición del lector QR. No obstante, aunque la inversión inicial resulta relativamente alta, su proyección en el tiempo vale la pena, pues se espera que exista un aumento en la retención del cliente, lo cual impactaría positivamente en los ingresos, logrando así compensar la inversión inicial.

12.2. Viabilidad técnica

Considerando el punto de vista técnico, se tiene que el Modelo Estratégico es viable, pues no requiere la adquisición de tecnologías avanzadas ni la implementación de sistemas complejos fuera de lo que el establecimiento ya posee. Como se mencionó en capítulos anteriores, el establecimiento ya cuenta con su propia aplicación móvil y con su propio sitio web, lo que propone el Plan Estratégico es modernizarlos y agregar más opciones que el cliente pueda ejecutar por su propia cuenta. La idea es que la aplicación sea de fácil uso para el cliente, que en ella pueda no solamente agendar citas (presenciales o virtuales) sino también, poder ver el perfil de los doctores para sentir seguridad con su cita, que pueda tener acceso a su historial médico, que pueda llenar su ficha médica digitalmente, que pueda realizar pagos en línea, que pueda solicitar medicamento. La aplicación debe estar enfocada en la experiencia del cliente, quien podrá saltarse pasos dentro del establecimiento al saber utilizar todo el potencial que tendría la aplicación. Adicionalmente, será importante capacitar implícitamente a los clientes para que aprendan a utilizar adecuadamente todas las funciones que ofrece la aplicación mejorada.

12.3. Viabilidad ética

Al hablar de viabilidad ética, se tiene que el modelo se alinea con los principios de atención al cliente, considerando que el objetivo estratégico es proporcionar un servicio de atención enfocado en la experiencia del cliente, esto permite que la Misión, Visión y Valores ya fijados por el establecimiento sean alcanzables. Además, el modelo promueve optimizar el servicio por medio de capacitaciones para los trabajadores, quienes deben sentirse motivados, no solo para cumplir con los principios del establecimiento y brindar un servicio de calidad, sino también para tener un crecimiento como profesionales y que puedan desarrollar sus habilidades dentro del establecimiento.

12.4. Viabilidad legal

Desde el punto de vista legal, el modelo cumple con las normativas vigentes de atención en salud, pues no se planteó ninguna modificación que contradiga la legislación sobre la calidad del servicio. Legalmente hablando, la implementación de tecnologías, como la app y el código QR, no vulnera ninguna regulación sobre la privacidad de los datos, siempre que se mantengan los protocolos de confidencialidad y manejo de información personal. Adicionalmente, el Plan Estratégico no implica ningún riesgo de incumplimiento de normativas laborales ni de atención al cliente, al contrario, se propone implementar más capacitaciones para que los trabajadores también sepan utilizar la aplicación y esto, mejore el flujo que el cliente realiza dentro del establecimiento médico.

12.5. Viabilidad social

Considerando la viabilidad social, el modelo tendría un impacto positivo. Al ofrecer un servicio enfocado en el cliente, se mejora la percepción del establecimiento, fomentando la confianza y la satisfacción de los clientes. Esto permite que el flujo de interacción sea mayor, abarcando más demanda, lo cual facilita la contribución al bienestar y salud de la población guatemalteca. Además, considerando que, parte del Plan Estratégico es implementar programas que promueven la salud preventiva para el cliente, más personas tendrán la oportunidad de conocer acerca de la enfermedad que poseen, haciendo conciencia en su salud e impactando positivamente en la sociedad.

12.6. Viabilidad ambiental

Finalmente, al considerar la viabilidad ambiental se tiene que el modelo propuesto también es viable. Considerando que ahora los clientes tendrán citas virtuales y que, con ayuda de la aplicación móvil los tiempos de espera reducen, entonces se disminuye también el uso de recursos innecesarios, como los insumos médicos. Sin embargo, es importante considerar que, cuando la demanda incrementa, se necesitará tener una gestión de residuos eficiente, de esta forma no se estará comprometiendo al medio ambiente.

13. CONCLUSIONES

1. Según el análisis realizado con ayuda de la Teoría de Gestión de Calidad Total, las principales oportunidades de mejora que posee el establecimiento médico para fomentar una satisfacción más alta de los clientes, se centran en seis aspectos, siendo estos: el tiempo de espera, el conocimiento y competencia que maneja el personal, la empatía y el trato humano, la transparencia y confianza que refleja el establecimiento y la consistencia en el servicio. Estos aspectos se tradujeron cinco necesidades críticas: tiempo, organización, amabilidad, rapidez y comodidad, las cuales permitieron un enfoque más específico para escuchar la voz del cliente y para enfocar el servicio en dichas necesidades.
2. Tomando en cuenta la identificación de las oportunidades internacionales encontradas por medio de la matriz FODA, para que el establecimiento médico fomente su proceso de atención al cliente debe considerar actualizaciones en su ya existente aplicación móvil, añadiendo las siguientes opciones: gestión de citas presenciales y virtuales por medio de un código QR, perfil profesional de los doctores para seleccionar al médico que le genere mayor confianza, creación de la ficha clínica electrónica, visualización de exámenes médicos, gestión de pagos en línea y creación de solicitudes médicas por medio de la farmacia. Éstas opciones deben ser fácilmente ejecutable para el cliente.
3. Considerando las estrategias FO, FA, DO y DA, los cuatro pilares estratégicos y los tres ejes transversales, las iniciativas estratégicas propuestas en el presente trabajo de graduación para que el establecimiento médico fomente un proceso de servicio al cliente enfocado en la experiencia de éste, son las siguientes:
 - 3.1. Escuchar la voz del cliente mediante la Teoría de Gestión de Calidad Total.
 - 3.2. Rediseñar la experiencia integral, considerando las necesidades críticas.
 - 3.3. Actualizar la aplicación móvil añadiendo opciones más amplias.
 - 3.4. Gestionar citas por medio de códigos QR.
 - 3.5. Duplicar en tres años el número de clientes que utilizan los servicios.
 - 3.6. Ampliar el alcance de la vinculación y servicios en las nueve sedes.
 - 3.7. Implementar capacitaciones para el personal y monitorear los resultados.
 - 3.8. Diseñar estrategia de capacitación implícita enfocada en el cliente.
4. Según los resultados obtenidos durante la simulación, tras implementar las estrategias sugeridas en el Plan Estratégico, el flujo de interacción realizado por el cliente representa una fluidez más amplia, en donde ya no es necesario que éste pase a recepción, ahora sigue un flujo directo. Esto no solo evidencia el enfoque que el plan presenta para la experiencia del cliente, sino también ofrece una ampliación en la demanda, la cual aumentó un 60%. Además, considerando las citas virtuales, las capacitaciones y la implementación del lector QR, se tiene una mayor optimización en la gestión del tiempo, el cual se redujo hasta un 45% del tiempo que el cliente solía pasar en la sala de espera. Esto resulta ser un incremento notable en la satisfacción del proceso de atención orientado al servicio al cliente, permitiendo que el objetivo sea alcanzado.

14. RECOMENDACIONES

1. Sobre la metodología del presente trabajo de graduación, es importante considerar que el análisis de atención al cliente contempla más allá de la información sobre recepción o tiempos de espera, en este caso y para el flujo de interacción completo del cliente, es necesario considerar también el seguro médico. Por lo tanto, para realizar este análisis integral, es recomendable recopilar información sobre el tiempo que tarda el seguro médico en actuar, esto para contar con un diagnóstico general y posteriormente, se sugiere complementar el plan estratégico, siempre enfocándose en la experiencia del cliente.
2. Para potenciar los resultados de un estudio relacionado con el análisis de atención al cliente y que estos brinden información relevante sobre estrategias que fomenten la calidad del establecimiento médico, se recomienda establecer una dinámica participativa, o bien, una prueba piloto con los actores, es decir, tanto los clientes como los trabajadores, esto con la finalidad de contar con más información, datos, experiencias y distintas perspectivas que puedan contribuir al éxito del plan estratégico, y como consecuencia, en el sistema de salud del país.
3. Se recomienda que las entidades reguladoras y mandatarias del país relacionadas con el sector de salud, como el Gobierno, el sector público y el sector privado, divulguen más información acerca de sus operaciones y procedimientos. Actualmente se encuentra mucha información relacionada con la corrupción que las entidades públicas experimentan constantemente y esto solamente difunde desconfianza entre la población, por lo que, se recomienda compartir su forma de operar, esto para evidenciar transparencia y generar un mayor grado de confianza en la población guatemalteca.
4. Al establecimiento médico en estudio, se le recomienda utilizar este trabajo de graduación como referencia para elaborar futuras investigaciones y experimentaciones en sus sedes actuales y futuras, puesto que este brinda disposición de información crucial sobre el proceso de atención al cliente que ellos manejan, así como la interacción que tienen con sus clientes y la importancia de las necesidades críticas identificadas. Además, se recomienda actualizar el Plan Estratégico cada tres años, esto para garantizar su cumplimiento continuo.
5. Para futuros trabajos, estudios e investigaciones, relacionadas con el establecimiento médico, se recomienda que para presentar estrategias orientadas a la creación de valor del cliente se fortalezca la relación entre el establecimiento e investigador, pues esto permite profundizar en el análisis de sus operaciones, de su cultura organizacional, de sus programas y de su gestión, lo cual, a la vez, facilita el alineamiento entre el Plan Estratégico y sus procedimientos.

15. ANEXOS

Figura 34. Vista superior del modelo actual

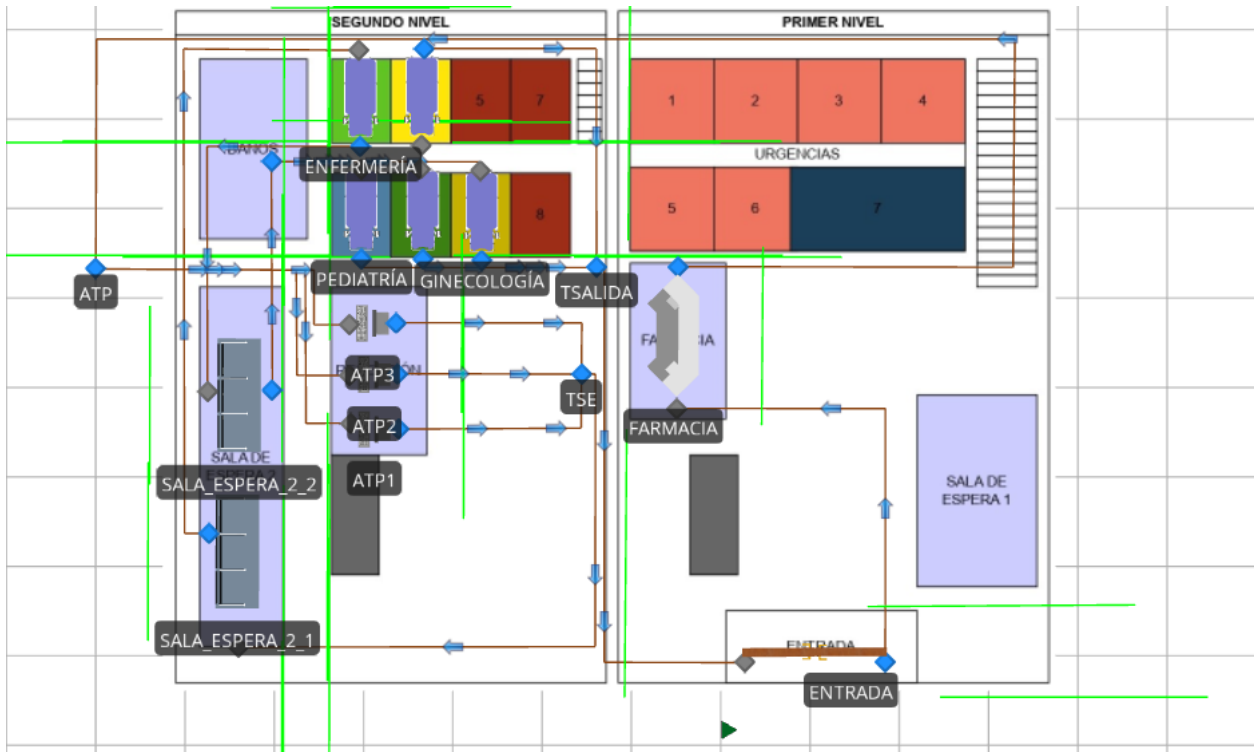


Figura 35. Vista posterior del modelo actual

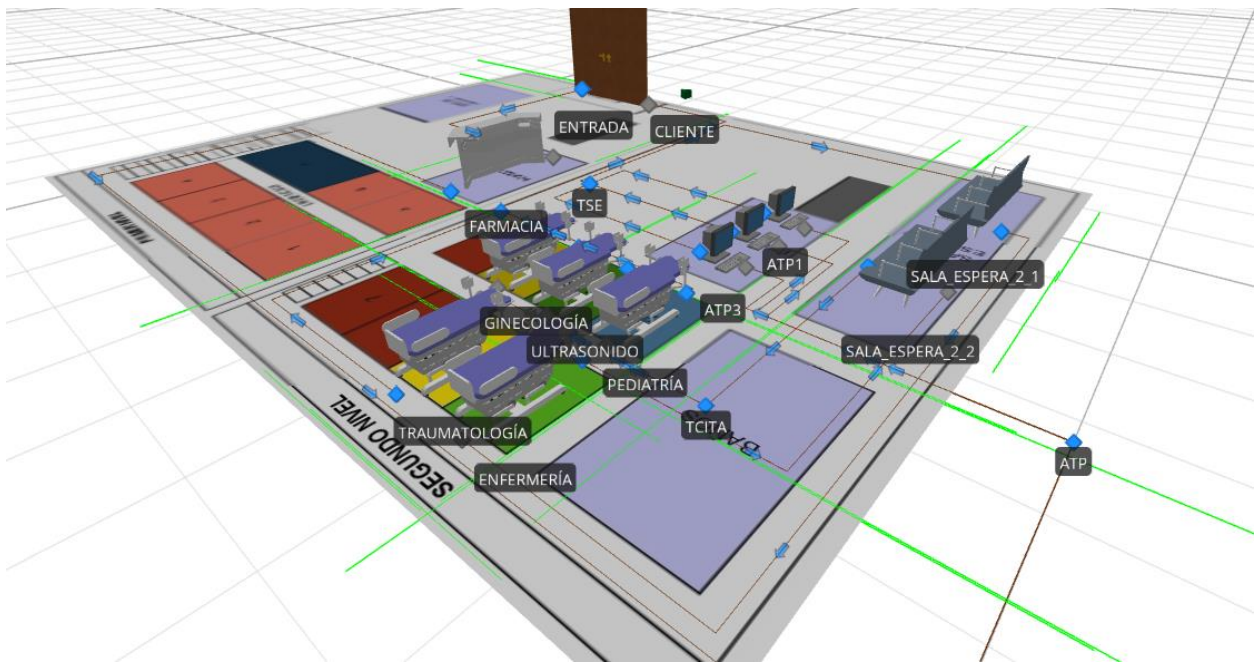


Figura 36. Vista lateral del modelo actual

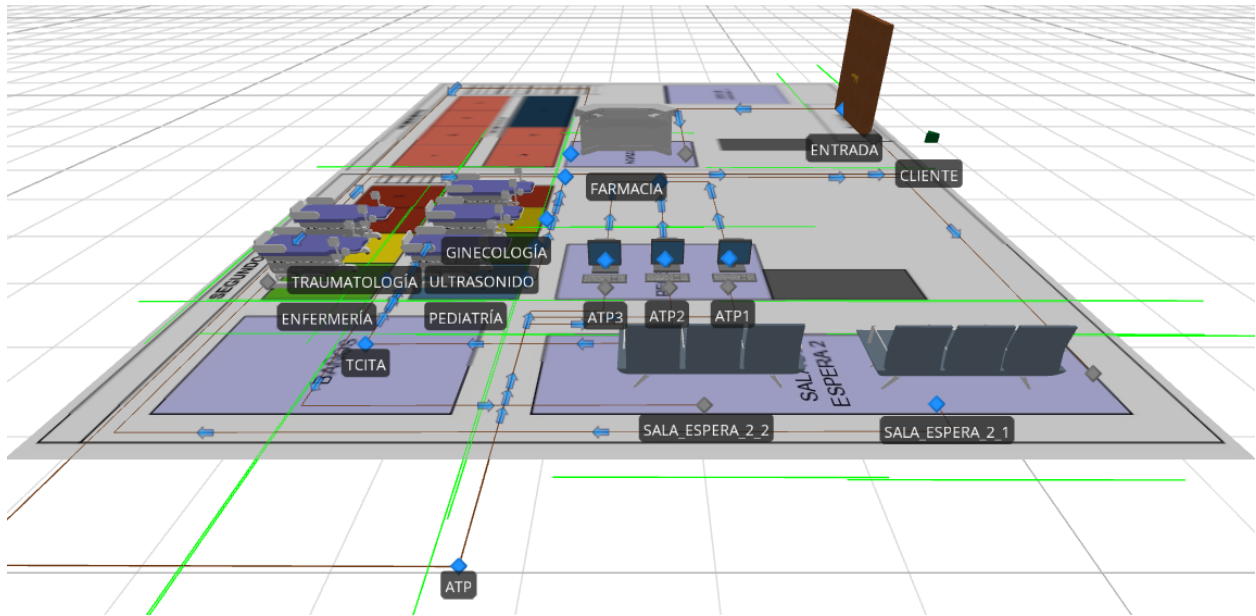


Figura 37. Vista superior del modelo estratégico

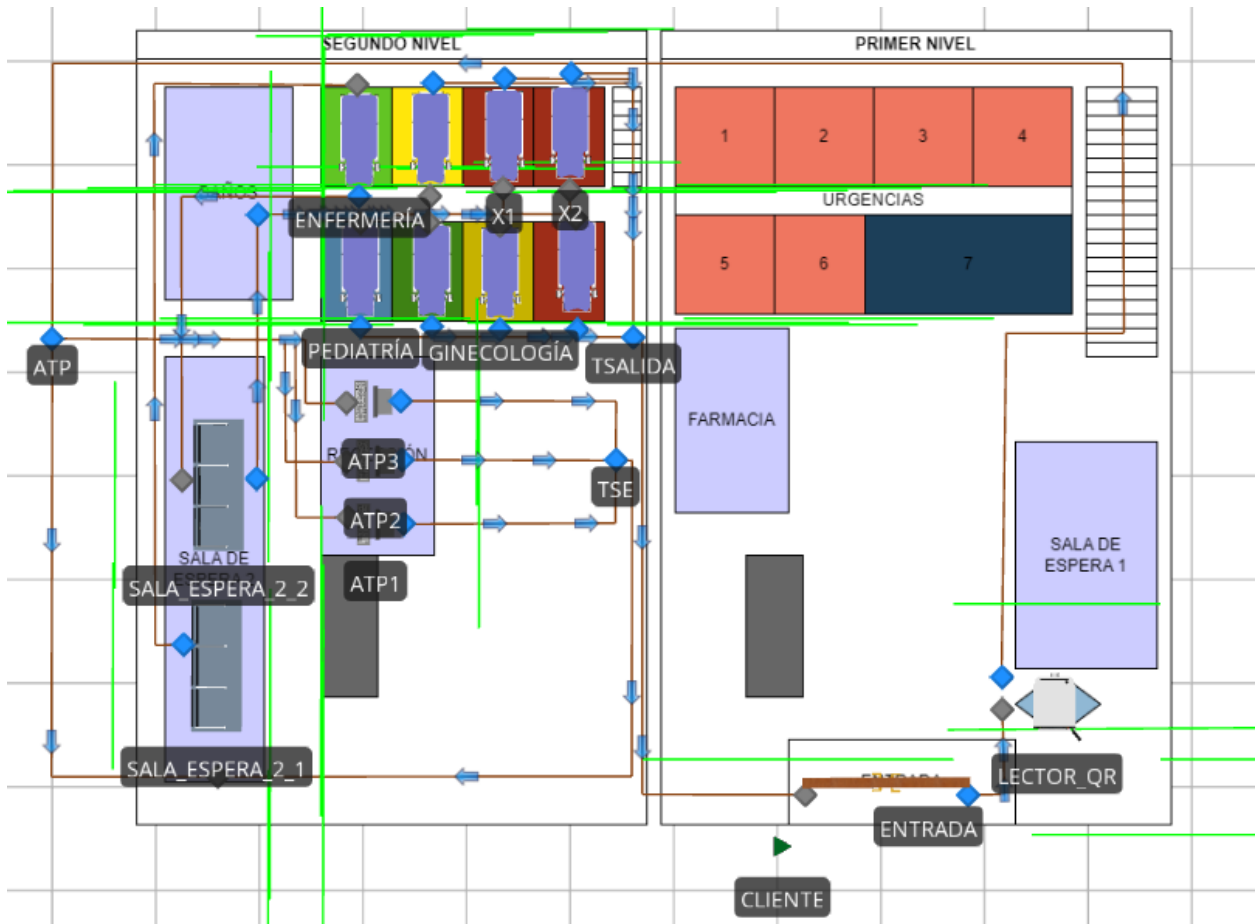


Figura 38. Vista posterior del modelo estratégico

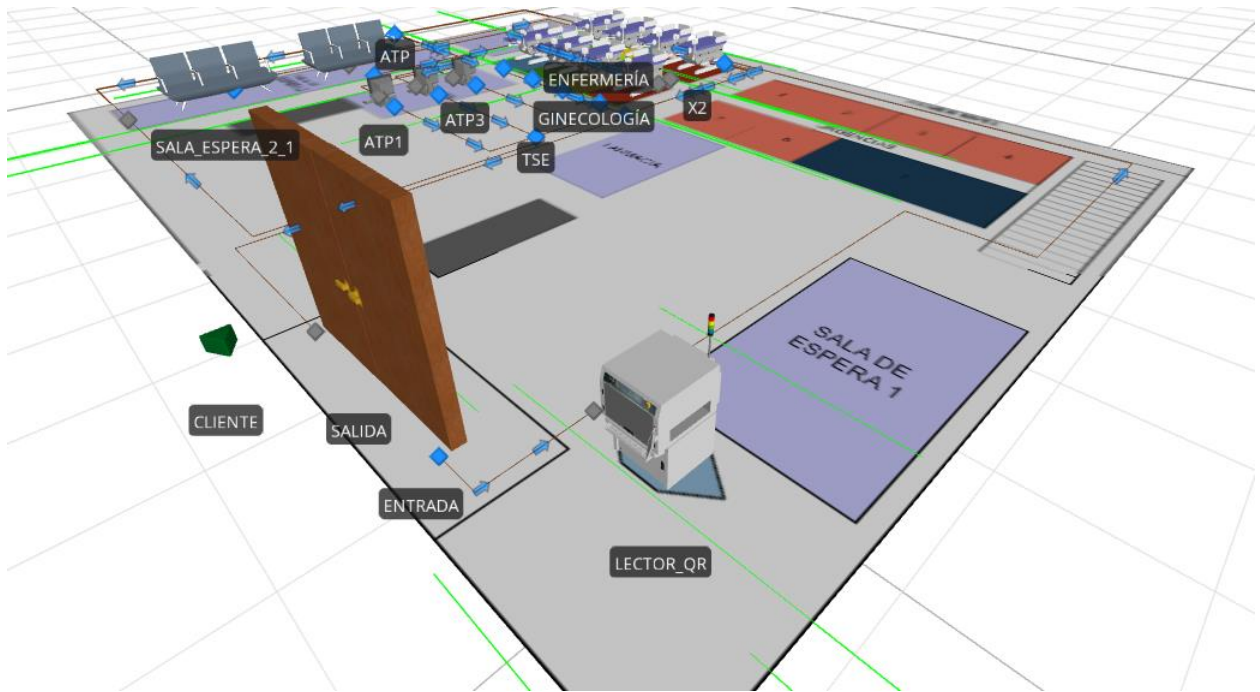
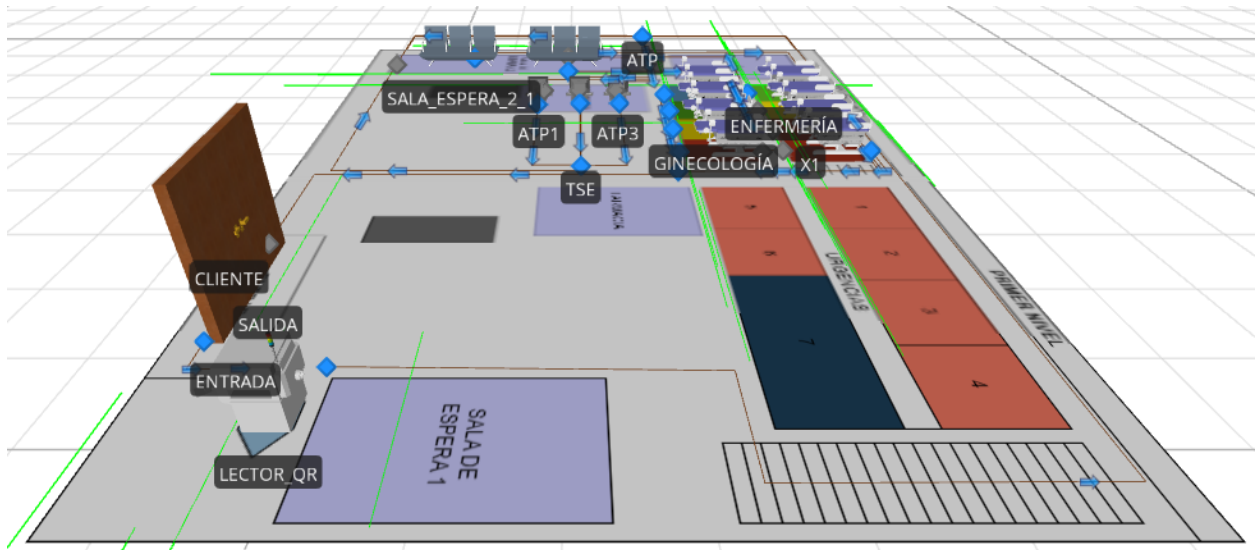


Figura 39. Vista lateral del modelo estratégico



16. BIBLIOGRAFÍA

- Aaron, J. (1999). *The compact reader : short essays by method and theme* . Boston: Bedford/St. Martin's, Boston, ©1999.
- Águila, J. P. (20 de abril de 2021). *Ministerio de Salud acumula denuncias por corrupción que superan los Q15 millones en tres años*. Obtenido de Prensa Libre: <https://www.prensalibre.com/guatemala/politica/ministerio-de-salud-acumula-denuncias-por-corrupcion-que-superan-los-q15-millones-en-tres-anos/>
- Amaresan, S. (13 de junio de 2023). *Why Customer Service is Important: 16 Data-Backed Facts to Know in 2024*. Obtenido de HubSpot Blog: <https://blog.hubspot.com/service/importance-customer-service>
- Asamblea CES. (08 de abril de 2024). *Análisis de Situación de Población en Guatemala 2024: Desafíos y Oportunidades*. Obtenido de Asamblea CES: <https://ces.gob.gt/2024/04/08/analisis-de-situacion-de-poblacion-en-guatemala-2024-desafios-y-oportunidades/>
- Badal, I. (20 de enero de 2024). *Clínica Alemana brilla, mientras las isapres y su tradicional rival tambalean*. Obtenido de La Tercera: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/clinica-alemana-brilla-mientras-las-isapres-y-su-tradicional-rival-tambalean/S7KTWCRXIVFW3GNGIEWE35ROAM/>
- Baier, E. (04 de marzo de 2013). *How does Mayo Clinic stack up against its competitors?* Obtenido de Post Bulletin: <https://www.postbulletin.com/newsmd/how-does-mayo-clinic-stack-up-against-its-competitors>
- Banco Mundial. (03 de abril de 2024). *Guatemala Panorama general*. Obtenido de Grupo Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/guatemala/overview>
- Beca, J., & Lecaros, A. (26 de diciembre de 2012). *Derechos y Deberes de los Pacientes 2*. Obtenido de Universidad de Desarrollo: <https://medicina.udd.cl/centro-bioetica/noticias/2012/12/26/derechos-y-deberes-de-los-pacientes-2/>
- Becerril, V. (2011). Sistema de Salud de Guatemala. *Salud Pública de México*, 4-5.
- Benavides, L. (15 de noviembre de 2022). *Salud Digital: Algunos casos de éxito en la Clínica Alemana de Chile*. Obtenido de El Hospital: <https://www.elhospital.com/es/noticias/salud-digital-algunos-casos-de-exito-en-la-clinica-alemana-de-chile>
- Berry, L., & Bendapudi, N. (13 de junio de 2023). *Clueing In Customers*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2003/02/clueing-in-customers>
- Bhandari, P. (12 de junio de 2020). *What Is Quantitative Research? | Definition, Uses & Methods*. Obtenido de Scribbr: <https://www.scribbr.com/methodology/quantitative-research/>

- Bottorff, C., & White, J. (28 de mayo de 2024). *What Is A SWOT Analysis? Download Our Free Template*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-swot-analysis/>
- Carey, T., & Buckley, B. (14 de noviembre de 2022). *Cleveland Clinic to start billing patients' insurance for some MyChart messages*. Obtenido de Wkyc Studios: <https://www.wkyc.com/article/news/health/cleveland-clinic-start-billing-patients-insurance-some-mychart-messages/95-95ff5248-8414-4175-bd18-802e21af82c1>
- Cleveland Clinic. (01 de enero de 2024). *Patient Price Lists*. Obtenido de Cleveland Clinic: <https://my.clevelandclinic.org/patients/billing-finance/patient-price-lists>
- Clínica Alemana. (25 de marzo de 2024). *Sector clínicas: recibimos el primer lugar en ranking de experiencia de clientes*. Obtenido de Clínica Alemana: <https://www.clinicaalemana.cl/articulos/detalle/2024/sector-clinicas--recibimos-el-primer-lugar-en-ranking-de-experiencia-de-clientes>
- Cofre, V. (24 de octubre de 2020). *Clínica Las Condes: lo que hay detrás del conflicto con sus médicos*. Obtenido de La Tercera: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/clinica-las-condes-lo-que-hay-detras-del-conflicto-con-sus-medicos/I7SP2XUOGJDXLERMXN6Q7N5RMM/>
- Coll, F. (06 de agosto de 2024). *Capacidad de producción: Qué es y cómo funciona*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/capacidad-de-produccion.html>
- Comunicación Social. (02 de mayo de 2024). *Firma de Convenio entre el MSPAS y UNOPS: Un paso más hacia la transparencia y la lucha contra la corrupción*. Obtenido de Comisión Nacional Contra la Corrupción: <https://cnc.gob.gt/firma-de-convenio-entre-el-mspas-y-unops-un-paso-mas-hacia-la-transparencia-en-adquisiciones-y-la-lucha-contr-la-corrupcion/>
- Congreso de la República. (25 de marzo de 2024). *DECRETO NUMERO 7-2024*. Obtenido de Congreso de la República: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.congreso.gob.gt/assets/uploads/info_legislativo/decretos/bef42-07-2024.pdf
- Cortés, F. (05 de marzo de 2017). *Estrategias de Marketing derivadas de una Matriz FODA*. Obtenido de MKT Total: <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/estrategias-de-marketing-derevidas-de-un-foda/>
- Cottom, H. L. (2004). *Análisis Crítico del Sistema de Salud en Guatemala*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Elejalde, R. d., Giolito, E., & Valdés, N. (10 de junio de 2024). *Impacto de la gestión privada de hospitales públicos en los resultados de salud: evidencia del Hospital Israelita Albert Einstein durante la pandemia de COVID-19*. Obtenido de IDV Invest: <https://idbinvest.org/es/publicaciones/impacto-de-la-gestion-privada-de-hospitales-publicos-en-los-resultados-de-salud>

- Evans, J. (2005). *Administración y Control de la Calidad*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2007). *Managing for Quality and Performance Excellence*. Cengage Learning.
- Flores, N. (29 de septiembre de 2021). *Star Médica, Grupo Ángeles y Médica Sur, con más denuncias*. Obtenido de Contra Línea: <https://contralinea.com.mx/interno/semana/star-medica-grupo-angeles-y-medica-sur-con-mas-denuncias/>
- Forbes Content. (12 de noviembre de 2021). *Hospital Angeles Health System. Servicio médico privado de calidad superior para tu familia*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/ad-hospital-angeles-health-system-servicio-medico-privado-calidad-superior/>
- Forbes México. (11 de octubre de 2021). *Cleveland Clinic, máxima innovación médica y cercanía con pacientes globales*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/brand-voice/ad-cleveland-clinic-maxima-innovacion-medica-cercania-pacientes-globales/>
- Gandolf, S. (2024). *How Cleveland Clinic Delivers One Million Same-Day Appointments*. Obtenido de Healthcare Success: <https://healthcaresuccess.com/blog/podcast-interview/the-impossible-dream-how-cleveland-clinic-delivers-one-million-same-day-appointments.html>
- Girón, E. (2021). *Lean healthcare-six sigma vinculado a triage para servicios de urgencias en el hospital Ángeles en Puebla, México*. Obtenido de Ibero Puebla: <https://repositorio.iberopuebla.mx/handle/20.500.11777/5107>
- Gomes, A. (2024). *La transformación digital ejerce un impacto positivo en la atención al paciente del hospital Israelita Albert Einstein*. Obtenido de Avanade: <https://www.avanade.com/es-es/clients/israelita-hospital-albert-einstein-digital-transformation>
- González, N. (27 de marzo de 2023). *El futuro de la salud, una realidad; Grupo Empresarial Ángeles moderniza sus laboratorios*. Obtenido de Dinero en Imagen: <https://www.dineroenimagen.com/empresas/el-futuro-de-la-salud-una-realidad-grupo-empresarial-angeles-moderniza-sus-laboratorios>
- Grippo, M. (15 de enero de 2024). *¿Cuáles son los desafíos económicos a los que se enfrenta Arévalo en Guatemala?* Obtenido de France 24: <https://www.france24.com/es/programas/econom%C3%ADa/20240115-cu%C3%A1les-son-los-desaf%C3%ADos-econ%C3%B3micos-a-los-que-se-enfrenta-ar%C3%A9valo-en-guatemala>
- Hammond, M. (08 de marzo de 2023). *Qué es el modelo de Kano, cómo se implementa y ejemplos*. Obtenido de Blog de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/service/que-es-analisis-kano>

- Harris, E. (01 de Febrero de 2023). *What Is the EFQM Excellence Model and How Useful is it For You?* Obtenido de Triaster: <https://blog.triaster.co.uk/blog/efqm-excellence-model-2020-business-improvement>
- Hernández, G. (13 de junio de 2017). *Especial de Construcción: Cuidado intensivo*. Obtenido de AXXIS: <https://revistaaxxis.com.co/especiales/expansion-fundacion-santa-fe/>
- IGSS. (14 de junio de 2024). *Autoridades del IGSS entregan Informe de Gestión 2023-2024*. Obtenido de Instituto Guatemalteco de Seguridad Social: <https://www.igssgt.org/noticias/2024/06/14/autoridades-del-igss-entregan-informe-de-gestion-2023-2024/>
- Infile Leyes. (20 de abril de 2023). *ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 59-2023*. Obtenido de Infile Leyes: https://leyes.infile.com/index.php?id=182&id_publicacion=86858
- Invest in Bogotá. (07 de diciembre de 2023). *Fundación Santa Fé de Bogotá revoluciona la manera de hacer rehabilitación física con tecnología europea de vanguardia*. Obtenido de Invest in Bogotá: <https://es.investinbogota.org/noticias/fundacion-santa-fe-de-bogota-revoluciona-la-manera-de-hacer-rehabilitacion-fisica-con-tecnologia-europea-de-vanguardia/>
- Isla, J. (02 de julio de 2021). *Clínica Alemana amplía su estrategia digital con nueva aplicación y fuerte aumento en las consultas por telemedicina*. Obtenido de Diario Financiero: <https://www.df.cl/empresas/salud/clinica-alemana-amplia-su-estrategia-digital-con-nueva-aplicacion-y>
- Iwuozor, J. (07 de julio de 2023). *What Is Customer Service? Definition & Best Practices*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-customer-service-definition-best-p>
- Juárez, E. (26 de abril de 2024). *Así está la economía en Guatemala este 2024*. Obtenido de Soy 502: <https://www.soy502.com/articulo/asi-esta-economia-guatemala-este-2024-101835>
- Kalmanovitz, A. (2024 de febrero de 2024). *Mayo Clinic ranked No. 1 'World's Best Hospital' by Newsweek for sixth straight year*. Obtenido de News Network: <https://newsnetwork.mayoclinic.org/discussion/mayo-clinic-ranked-no-1-worlds-best-hospital-by-newsweek-for-sixth-straight-year/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (Enero de 1992). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kiger, J. (09 de julio de 2024). *Mayo Clinic opens office in China to reach more international patients*. Obtenido de Post Bulletin: <https://www.postbulletin.com/health/mayo-clinic-opens-office-in-china-to-reach-more-international-patients>
- King, R. (27 de febrero de 2023). *Mayo Clinic income dips in 2022 after facing higher labor and supply expenses*. Obtenido de Fierce Healthcare:

- <https://www.fiercehealthcare.com/providers/mayo-clinic-profits-dip-2022-after-facing-higher-labor-and-supply-expenses>
- Kiska, A., & Vinci, T. (29 de marzo de 2022). *Hoy Cleveland Clinic Amplía su Presencia Global con la Apertura del Hospital de Londres*. Obtenido de Cleveland Clinic Newsroom: <https://newsroom.clevelandclinic.org/2022/03/29/hoy-cleveland-clinic-amplia-su-presencia-global-con-la-apertura-del-hospital-de-londres>
- Klajner, S. (12 de mayo de 2022). *Sidney Klajner, do Einstein: “Não estamos muito distantes de uma saúde conectada”*. Obtenido de Futuro da Saúde: <https://futurodasaude.com.br/sidney-klajner-futuro-talks/>
- La República. (12 de julio de 2024). *Los Centros de Cuidado Clínico, un diferencial de la Fundación Santa Fe de Bogotá*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/empresas/centros-de-cuidado-clinico-que-benefician-salud-diferencial-de-fundacion-santa-fe-de-bogota-3904020>
- López, S. R. (15 de septiembre de 2022). *Manage Engine*. Obtenido de Manage Engine: <https://blogs.manageengine.com/espanol/2022/09/15/inteligencia-artificial-sector-salud-ejemplo-mayo-clinic.html>
- Márquez, A. (23 de noviembre de 2020). *Problemas ambientales en Guatemala*. Obtenido de Ecología Verde: <https://www.ecologiaverde.com/problemas-ambientales-en-guatemala-3146.html>
- Marroquín, C. P. (31 de marzo de 2022). *Crisis hospitalaria: muchos guatemaltecos no logran atención en hospitales públicos y sus vidas corren peligro*. Obtenido de Prensa Libre: <https://www.prensalibre.com/guatemala/comunitario/crisis-hospitalaria-muchos-guatemaltecos-no-logran-atencion-en-hospitales-publicos-y-sus-vidas-corren-peligro/>
- Martínez, A. (07 de marzo de 2023). *Hospitales Ángeles, un imperio mexicano de la medicina con 28 centros hospitalarios*. Obtenido de Planta Doce: <https://www.plantadoce.com/entorno/hospitales-angeles-un-imperio-mexicano-de-la-medicina-con-28-centros-hospitalarios>
- Mayo Clinic. (18 de julio de 2022). *Telesalud: Cuando la tecnología se une al cuidado de la salud*. Obtenido de Mayo Clinic: <https://www.mayoclinic.org/es/healthy-lifestyle/consumer-health/in-depth/telehealth/art-20044878>
- Mayo Clinic. (02 de agosto de 2023). *Mayo Clinic obtiene la máxima clasificación de U.S. News y sigue sentando las bases como el mejor hospital del país*. Obtenido de News Wise: <https://d.newswise.com/articles/mayo-clinic-obtiene-la-m-xima-clasificaci-n-de-u-s-news-y-sigue-sentando-las-bases-como-el-mejor-hospital-del-pa-s>
- Mayo Clinic. (28 de febrero de 2024). *Mayo Clinic’s strong performance in 2023 ignites healthcare transformation*. Obtenido de News Network: <https://newsnetwork.mayoclinic.org/discussion/mayo-clinics-strong-performance-in-2023-ignites-healthcare-transformation/>

- Mendoza, R. (13 de junio de 2016). *"Esta debilidad en la infraestructura se refleja en situaciones como las que padece el hospital general del IGSS de la zona 9"*. Obtenido de Asociación de Investigación y Estudios Sociales: <http://www.asies.org.gt/esta-debilidad-en-la-infraestructura-se-refleja-en-situaciones-como-las-que-padece-el-hospital-general-del-igss-de-la-zona-9/>
- MSPAS. (2023). Plan Estratégico para la Prevención y Control de Cáncer Cervicouterino. *Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social*, 15-16.
- Muoio, D. (16 de mayo de 2024). *Cleveland Clinic's operating margin inches up as inflation pressures hold volume gains in check*. Obtenido de Fierce Healthcare: <https://www.fiercehealthcare.com/providers/cleveland-clinics-operating-margin-inches-inflation-pressures-hold-volume-gains-check>
- Nature Protafolio. (2022). *Brazilian hospital raises the bar for health research in Latin America*. Obtenido de Narture: <https://www.nature.com/articles/d42473-022-00332-6>
- Neves, H. S. (2020). *Academia de Excelência Operacional*. Obtenido de Enseñando a Einstein: <https://ensino.einstein.br/academia-excelencia-operacional>
- Newseek México. (26 de mayo de 2026). *Hospital Ángeles Metropolitano CDMX: 'Todo el tiempo estamos haciendo cambios y mejoras'*. Obtenido de Newsweek: <https://newsweekespanol.com/2021/04/19/hospital-angeles-metropolitano-cdmx-haciendo-cambios-y-mejoras/>
- Niebel, B., & Freivalds, A. (2013). *Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo (12ª ed.)*. España: McGraw-Hill.
- Ninsaúde Apolo. (14 de diciembre de 2021). *Mayo Clinic: el mejor hospital estadounidense*. Obtenido de Ninsaúde: <https://espanol.apolo.app/mayo-clinic-mejor-hospital-estadounidense/>
- Núñez, E. (25 de octubre de 2021). *Los 20 mejores hospitales del mundo*. Obtenido de Forbes España: <https://forbes.es/forbes-panel/121316/los-20-mejores-hospitales-del-mundo/>
- Ocampo, J., & Pavón, A. (23 de julio de 2012). *Integrando la Metodología DMAIC de Seis Sigma con la Simulación de Eventos Discretos en Flexsim*. Obtenido de LACCEI.org: <https://www.laccei.org/LACCEI2012-Panama/RefereedPapers/RP147.pdf>
- Ola, A. (13 de diciembre de 2021). *Guatemala: La cobertura de servicios de salud es insuficiente*. Obtenido de Prensa Libre: <https://www.prensalibre.com/guatemala/comunitario/guatemala-la-cobertura-de-servicios-de-salud-es-insuficiente/>
- Ola, A. (01 de Enero de 2024). *Guatemala recibe el 2024 con desafíos en política, economía, deporte y acceso a salud y educación*. Obtenido de Prensa Libre: <https://www.prensalibre.com/guatemala/comunitario/guatemala-recibe-el-2024-con-desafios-en-politica-economia-deporte-y-acceso-a-salud-y-educacion-breaking/>

- Olsen, E. (25 de mayo de 2023). *Cleveland Clinic outpaced expense growth to return to profitability in Q1*. Obtenido de Healthcare Dive: <https://www.healthcarediver.com/news/Cleveland-Clinic-Q1-2023-earnings/651247/>
- Pellicer, E., & Yepes, V. (2013). *Construction Management*. Wiley.
- Pérez, A. (22 de abril de 2021). *Estudio de viabilidad de un proyecto: ¿qué es y cómo hacerlo?* Obtenido de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/estudio-de-viabilidad-de-un-proyecto-estructura-e-importancia>
- Pineda, R. (19 de octubre de 2022). “*El papel de las organizaciones también es influir en las autoridades sobre las condiciones que afectan la salud*”. Obtenido de El País: <https://elpais.com/america/sociedad/foro-latinoamericano-calidad-seguridad-salud/2022-10-19/el-papel-de-las-organizaciones-tambien-es-influir-en-las-autoridades-sobre-las-condiciones-que-afectan-la-salud.html>
- Pineda, S., & Domínguez, A. (09 de agosto de 2023). *Clasificación de desechos: quiénes deben cumplirlo, cómo se debe hacer y otros datos sobre el reglamento que fue modificado*. Obtenido de Prensa Libre: <https://www.prensalibre.com/guatemala/comunitario/clasificacion-de-desechos-quienes-deben-cumplirlo-como-se-debe-hacer-y-otros-datos-sobre-el-reglamento-que-fue-modificado/>
- Ramos, F., & Méndez, R. (22 de julio de 2021). *NORMATIVA DESTINÓ RECURSOS PARA LA CONSTRUCCIÓN Y REMOZAMIENTO DE HOSPITALES*. Obtenido de Congreso de la República: https://www.congreso.gob.gt/noticias_congreso/6770/2021/4#gsc.tab=0
- Reyes, I., & Ortiz, A. (01 de mayo de 2024). *¿Cómo será la interacción entre médicos y pacientes en el futuro en Guatemala y el mundo?* Obtenido de Prensa Libre: <https://www.prensalibre.com/vida/tecnologia/como-sera-la-interaccion-entre-medicos-y-pacientes-en-el-futuro-de-guatemala/>
- Rojas, R. (16 de marzo de 2023). *Saludario*. Obtenido de Saludario: Consultor Salud
- Ross, C. (2023 de noviembre de 2023). *Mayo Clinic to spend \$5 billion on tech-heavy redesign of its Minnesota campus*. Obtenido de Stat News: <https://www.statnews.com/2023/11/28/mayo-clinic-tech-expansion-rochester-minnesota-campus/>
- Ruiz, M. (26 de julio de 2020). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo*. Obtenido de Milagros Ruiz Barroeta: <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Sala de Prensa. (01 de mayo de 2024). *MSPAS y UNOPS se unen a la iniciativa de fortalecer al sistema de salud*. Obtenido de Sala de Prensa: <https://prensa.gob.gt/comunicado/mspas-y-unops-se-unen-la-iniciativa-de-fortalecer-al-sistema-de-salud>
- Saravia, P. (11 de mayo de 2021). *Solución tecnológica para los proyectos de infraestructura del IGSS*. Obtenido de Proyectos Guatemala:

- <https://proyectosguatemala.org/comunicados/solucion-tecnologica-para-los-proyectos-de-infraestructura-del-igss>
- Semana. (01 de diciembre de 2019). *Fundación Santa Fe de Bogotá es reconocida con el Nivel Oro por sus innovaciones en la atención en salud*. Obtenido de Semana: <https://www.semana.com/fundacion-santa-fe-de-bogota-es-nivel-oro-segun-planetree/643190/>
- Snowbeck, C. (27 de febrero de 2023). *Mayo Clinic's operating income fell by half last year on rising labor costs*. Obtenido de Star Tribune: <https://www.startribune.com/mayo-clinics-operating-income-fell-by-half-last-year-on-rising-labor-staffing-costs-2022-rochester/600254781>
- Steven, T., Brannan, J., & Brannan, G. (18 de septiembre de 2022). *Qualitative Study*. Obtenido de National Center for Biotechnology Information: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470395/>
- Theimer, S. (27 de febrero de 2020). *La filosofía de Mayo Clinic y sus valores centrados en el paciente impulsan la estrategia para el 2030 de curar, conectar y transformar la atención médica*. Obtenido de Mayo Clinic: <https://newsnetwork.mayoclinic.org/es/2020/02/27/la-filosofia-de-mayo-clinic-y-sus-valores-centrados-en-el-paciente-impulsan-la-estrategia-para-el-2030-de-curar-conectar-y-transformar-la-atencion-medica/>
- Torrado, S. (12 de noviembre de 2022). *Las muertes por las intensas lluvias en Colombia rompen los registros de los últimos años*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/america-colombia/2022-11-13/las-muertes-por-las-intensas-lluvias-en-colombia-rompen-los-registros-de-los-ultimos-anos.html>
- Torres, D. (17 de diciembre de 2021). *Qué es el plan estratégico de una empresa, cómo crearlo y ejemplos*. Obtenido de Blog Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-plan-estrategico-empresa>
- Turner, B. (23 de agosto de 2024). *Clínica Alemana: avanzar en complementariedad público-privada para ayudar a los pacientes*. Obtenido de La Tercera: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/clinica-alemana-avanzar-en-complementariedad-publico-privada-para-ayudar-a-los-pacientes/QOV6FXOQLVBVDH23H7JXYQPER4/>
- Universidad Galileo. (11 de marzo de 2020). *Simio, un software para analizar simulaciones de sistemas*. Obtenido de Galileo Edu: <https://www.galileo.edu/trends-innovation/simio-software-analizar-simulaciones-sistemas/>
- Villagrán, W. (02 de mayo de 2022). *Tecnología médica robótica llega a Guatemala*. Obtenido de Diario de Centro América: <https://dca.gob.gt/noticias-guatemala-diario-centro-america/tecnologia-medica-robotica-llega-a-guatemala/>
- Vítolo, F. (enero de 2020). *LOS PACIENTES PRIMERO El modelo de atención centrada en la persona de la Cleveland Clinic*. Obtenido de NOBLE Compañía de Seguros:

<http://asegurados.descargas.nobleseguros.com/download/posts/January2020/Bcu2akSk4LH6AsQ7ooX3.pdf>

- Vivas, A. (12 de enero de 2022). *Los mejores hospitales y clínicas de América Latina – Ranking 2021*. Obtenido de Consultor Salud: <https://consultorsalud.com/mejores-hospitales-ranking-2021/>
- Vivas, M. (04 de noviembre de 2021). *Este es el ranking de los mejores hospitales de privados de México 2021*. Obtenido de Consultor Salud: <https://consultorsalud.com/mejores-hospitales-de-mexico-privados-2021/>
- WEAU News. (21 de marzo de 2024). *Mayo Clinic Health System announces launch of 24/7/365 care through Primary Care On Demand*. Obtenido de WEAU News: <https://www.weau.com/2024/03/21/mayo-clinic-health-system-announces-launch-247365-care-through-primary-care-demand/>
- Worstell, C. (06 de noviembre de 2023). *Cleveland Clinic vs. Mayo Clinic*. Obtenido de Help Advisor: <https://www.helpadvisor.com/health-insurance/cleveland-clinic-vs-mayo-clinic>
- Xue, G. (01 de diciembre de 2023). *How Mayo Clinic became one of the world's most famous medical centers*. Obtenido de Star Tribune: <https://www2.startribune.com/mayo-clinic-history-st-marys-hospital-rochester/600323687/>