

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA ASEGURAR
LA MEJORA CONTINUA EN LA CLÍNICA PREVENTIS
SALUD, JESÚS MARÍA”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Industrial

Autores:

Alexander Javier Enrique Nolasco Julcamoro

Julio Ernesto Diaz Malpica

Asesor:

Ing. Katherine del Pilar Arana Arana

Cajamarca - Perú

2020



DEDICATORIA

Dedico esta TESIS a toda mi familia y todas las personas que siempre me han apoyado durante la elaboración del proyecto. A mi padre por haberme formado con valores que me han ayudado a superar momentos difíciles y siempre haber creído en mí. A madre y a DIOS que desde el cielo me iluminan para seguir adelante con mis sueños.

Alexander Javier E. Nolasco Julcamoro.

Dedico de manera especial a mi madre, pues ella fue el principal cimiento para el desarrollo de mi vida profesional, su ayuda y motivación ha sido fundamental para el desarrollo de la presente TESIS, y a DIOS que gracias a él he logrado concluir mi carrera.

Julio Ernesto Diaz Malpica.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecemos a DIOS por la sabiduría que nos ha brindado durante la realización de esta tesis.

A nuestros padres por habernos apoyado durante la realización de este proyecto de investigación.

A nuestra asesora la Ing. Katherine del Pilar Arana Arana por brindarnos las herramientas necesarias para el buen desarrollo del presente proyecto.

Finalmente, queremos agradecer al Ing. Ulises Gálvez Trujillo por permitirnos realizar el proyecto de investigación dentro de la empresa donde él labora, y por habernos brindado toda la información necesaria para el buen desarrollo de este.

Tabla de Contenido

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
ÍNDICE DE ECUACIONES.....	10
ÍNDICE DE ANEXOS	11
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad Problemática.	13
1.2. Formulación del Problema.	42
1.3. Objetivos de la Investigación.	42
<i>1.3.1. Objetivo General.</i>	<i>42</i>
<i>1.3.2. Objetivos Específicos.</i>	<i>42</i>
1.4. Hipótesis.	42
<i>1.4.1. Hipótesis General.</i>	<i>42</i>
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	43
2.1. Tipo de Investigación.	43
2.2. Población y muestra.....	44
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.	45
<i>2.3.1. Observación.....</i>	<i>45</i>
<i>2.3.2. Encuesta.....</i>	<i>46</i>
<i>2.3.3. Revisión Documentada.</i>	<i>47</i>
2.4. Procedimiento.....	47
<i>2.4.1. Validez de la información.....</i>	<i>49</i>
<i>2.4.2. Aspectos éticos de la investigación.....</i>	<i>49</i>
2.5. Operacionalización de variables.....	50
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	52
ETAPA: PLANIFICAR.....	52
3.1. Información general de la empresa.	52
<i>3.1.1. Referencias generales de la empresa.</i>	<i>52</i>
<i>3.1.2. Descripción general de la empresa.</i>	<i>52</i>
<i>3.1.3. Áreas internas.</i>	<i>53</i>
3.2. Diagnóstico general del área de estudio.	54
<i>3.2.1. Información del sector industrial:</i>	<i>54</i>

3.3. Diagnóstico de la situación actual.....	55
3.3.1. <i>Análisis de las Directrices Estratégicas:.....</i>	55
3.3.2. <i>Análisis del Entorno Interno:</i>	59
3.3.3. <i>Análisis del entorno Externo:</i>	70
3.3.4. <i>Posicionamiento.</i>	88
3.3.5. <i>Análisis FODA de la Clínica Preventis Salud.</i>	92
3.3.6. <i>Calidad:</i>	94
3.3.7. <i>Producción de mano de obra:</i>	99
3.3.8. <i>Procesos.....</i>	100
3.3.9. <i>Documentos.</i>	104
3.3.10. <i>Seguridad.....</i>	106
ETAPA: HACER.....	108
3.4. Diseño del Plan Estratégico	108
3.4.2. <i>Diseño de nuevas directrices estratégicas.....</i>	108
ETAPA: VERIFICAR	137
3.5. Análisis Económico - Financiero.	137
3.5.2. <i>Flujo de caja de las proyecciones de la propuesta.....</i>	137
3.5.3. <i>Flujo de Caja proyectado.</i>	144
3.5.4. <i>Viabilidad del Proyecto.</i>	145
ETAPA ACTUAR.....	149
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	150
4.1. Discusión.	150
4.2. Conclusiones	151
REFERENCIAS.....	154
ANEXOS	161

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.....	45
Tabla 2. Operacionalización de la variable independiente Planificación Estratégica	50
Tabla 3. Operalización de la variable dependiente. Mejora Continua	51
Tabla 4. Precio de los servicios de los exámenes ocupacionales por paciente ofrecidos en la clínica Preventis Salud.	63
Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de la clínica Preventis Salud.	69
Tabla 6. Proveedores.	72
Tabla 7. Clientes.....	73
Tabla 8. Principales Competidores.....	76
Tabla 9. PBI del lado gasto	78
Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de la Clínica Preventis Salud. .	87
Tabla 11. Matriz de Perfil Competitivo.....	88
Tabla 12. Matriz de Posicionamiento Estratégico.....	90
Tabla 13. Matriz FODA de la clínica Preventis Salud.....	92
Tabla 14. Tabla del porcentaje de desempeño.	99
Tabla 15. Tabla de tiempo promedio de atención al paciente en cada área.	100
Tabla 16. Tiempo tipo normal establecido por la clínica Preventis Salud para la atención del paciente.....	101
Tabla 17. Cumplimiento Promedio de anamnesis archivadas.....	105
Tabla 18. Tabla de resultados de evaluación disergonómica.	106
Tabla 19. Reducción de tiempos después de la propuesta.	122
Tabla 20. Tabla de selección de documentos.....	123
Tabla 21. Plan de acción.....	125

Tabla 22. Proyección 2021.	138
Tabla 23. Proyección 2022.	139
Tabla 24. Proyección 2023.	140
Tabla 25. Proyección 2024.	141
Tabla 26. Proyección 2025.	142
Tabla 27. Proyección anual 2021- 2025.	143
Tabla 28. Flujo de Caja.	144
Tabla 29. Tasa de descuento.....	145
Tabla 30. VAN y TIR.....	145
Tabla 31. Comparación de resultados de indicadores de Planeamiento Estratégico.....	146
Tabla 32. Comparación de Resultados de indicadores de mejora continua.	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas de la Planificación Estratégica.	47
Figura 2. Porcentaje de Cumplimiento de la misión en la Clínica Preventis Salud.....	56
Figura 3. Porcentaje de cumplimiento de la visión en la Clínica Preventis Salud.....	57
Figura 4. Porcentaje de cumplimiento de la Cultura Organizacional.	59
Figura 5. Organigrama interno de la Clínica Preventis Salud.....	61
Figura 6. Ubicación de la clínica en Jesús María, Lima.	64
Figura 7. Flujograma.	66
Figura 8. Análisis AMOFHIT.....	68
Figura 9. Resoluciones de SUNAFIL en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.	71
Figura 10. Producto Bruto Interno y Demanda Interno desde 2018 – I, 2020 – I.....	78
Figura 11. Tasa de crecimiento promedio anual por departamento 2017.....	80
Figura 12. Variación porcentual de la población económicamente activa ocupada según trimestre móviles, 2015 – 2020.	81
Figura 13. Gasto en Salud, público y privado como porcentaje del PBI, Perú 2007 – 2016...82	
Figura 14. Crecimiento promedio anual de la producción científica en el Perú y otras regiones del mundo.2006-2011.....	84
Figura 15. Estadística de consumo digital en el Perú 2019.....	85
Figura 16. Análisis PESTEL.	86
Figura 17. Matriz PEYEA de la Clínica Preventis Salud.....	91
Figura 18. Apreciación general con respecto a la calidad del servicio en la clínica Preventis Salud.....	94
Figura 19. Gráfica de apreciación en la calidad de servicio en Audiometría.	95
Figura 20. Gráfica de apreciación en la calidad de servicio en Admisión.	96

Figura 21. Grafica de la calidad de servicio en Triaje.	97
Figura 22. Gráfica de la calidad de servicio en Psicología.	98
Figura 23. Diagrama de Análisis del Proceso Actual en el área de Audiometría.	102
Figura 24. Diagrama de Análisis del Proceso Actual en el área de Consulta Médica.	103
Figura 25. Porcentaje de cumplimiento de la nueva Misión.	108
Figura 26. Porcentaje de cumplimiento de la nueva Visión.....	109
Figura 27. Porcentaje de cumplimiento de la cultura organizacional.	110
Figura 28. Distribución por frecuencia de uso.	118
Figura 29. Diagrama de Análisis del Proceso después de la propuesta en el área de Consulta Médica.....	120
Figura 30. Diagrama de Análisis del Proceso después de la propuesta en el área de Consulta Médica.....	121

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Tamaño de Muestra con distribución Normal.	44
--	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N^o 1. Ejemplos de los factores de los ejes que integran los ejes de la matriz PEYEA.	161
Anexo N^o 2. Matriz PEYEA.	162
Anexo N^o 3. Ciclo PHVA de Deming.....	162
Anexo N^o 4. Valoración de herramienta Westinghouse.	163
Anexo N^o 5. Estructura Temática de indicadores apara gestión de documentos.	164
Anexo N^o 6. Matriz de evaluación del Método RULA.....	165
Anexo N^o 7. Matriz de Evaluación del Método REBA.	166
Anexo N^o 8. Matriz de evaluación del Método ROSA.	167
Anexo N^o 9. Matriz de evaluación de la misión de la Clínica Preventis Salud.	168
Anexo N^o 10. Matriz de evaluación de la visión de la Clínica Preventis Salud.	168
Anexo N^o 11. Matriz de evaluación de la Cultura Organizacional de la Clínica Preventis Salud.	169
Anexo N^o 12. Encuesta para medir la calidad del servicio en la Clínica Preventis Salud.	170
Anexo N^o 13. Criterios de evaluación y resultados del sistema Westinghouse en la Clínica Preventis Salud.....	172
Anexo N^o 14. Área de custodia de registros (anamnesis)	176
Anexo N^o 15. Evaluación ergonómica.	178
Anexo N^o 16. Formato de plan de capacitaciones.....	183
Anexo N^o 17. 5 porque de indicadores.....	184
Anexo N^o 18. Diagrama Causa – Efecto (Diagrama ISHIKAWA)	185
Anexo N^o 19. Matriz de Consistencia diseñada para la investigación.	186

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se desarrolló en la empresa Preventis Salud, una clínica especializada en Medicina Preventiva y gestión de Salud Ocupacional, la cual no ha desarrollado un plan estratégico con el fin de asegurar la mejora continua, lo que ha provocado problemas internos tanto operativo, administrativos y un bajo rendimiento en comparación con los competidores debido a la falta de estrategias. La investigación inició realizando el modelo de mejora continua, basado en el ciclo de Deming), en la etapa de planifica se realizó un análisis actual de la empresa, para identificar las causas principales del bajo desempeño organizacional y no lograr cumplir los objetivos planteados. Una vez identificadas las causas se elaboró un diagnóstico utilizando los indicadores de planeamiento estratégico y mejora continua. En la etapa Hacer, las estrategias escogidas están destinadas a lograr la identificación de los colaboradores hacia la empresa; aumentar el desempeño a través de capacitaciones, bonos de desempeño y mejorando las condiciones del ambiente de trabajo; mejorar la gestión de anamnesis; y finalmente la redistribución de actividades en las áreas (cuellos de botella). En la etapa de verificación, después de la elaboración de las estrategias se elaboró una proyección de los costos que conllevan su aplicación, durante el periodo 2021 -2025, con el objetivo de medir la rentabilidad a través de los indicadores financieros (VAN, TIR, IR), los cuales mostraron la viabilidad del diseño del plan estratégico para su implementación y el cuadro comparativo basado en datos reales y fiables que respaldan los resultados después de la mejora. Finalmente, en la etapa actuar, se escoge el grupo de encargados de la supervisión y seguimiento del ciclo de mejora continua, estableciendo procedimientos de control para promover la participación del resto de colaboradores y elegir la herramienta adecuada a utilizar para el seguimiento de indicadores que den soluciones y recomendaciones.

Palabras clave: Plan estratégico, Mejora continua, Clínica, Salud ocupacional, exámenes médicos ocupacionales, Estrategias, Anamnesis.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática.

La globalización está impulsando el cambio en los procesos productivos, tecnológicos, relaciones laborales y comerciales, entre otros aspectos en las organizaciones. Por este motivo las empresas deben disponer de las herramientas y métodos necesarios que permitan enfrentar este cambio. La actuación empresarial es constantemente modificada y orientada a la búsqueda de nuevos enfoques que permitan una mayor eficiencia operativa y recopilación de información para la toma de decisiones a corto y largo plazo que garantice la permanencia dentro del mercado. El éxito de los diferentes tipos de organizaciones, o cuanto menos de su supervivencia depende tanto de la capacidad de adaptación a las nuevas estrategias, como de su capacidad de reacción. (Muñoz Dueñas, Cabrita, Ribeiro da Silva, & Diéguez Rincón, 2015)

La mejora continua es de gran importancia en toda organización y se entiende como la necesidad de revisar de manera continua los procesos, tanto productivos como administrativos, para mejorarlos y hacer frente a los constante cambios en el mercado. Así es como las empresas, pueden formular su plan estratégico para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos y le sirve como base a los altos directivos para la toma de decisiones, amoldándose a los factores de continuo cambio y nuevos retos, ya que actualmente las empresas buscan un mayor posicionamiento y calidad total, es decir: calidad de trabajo, calidad de servicio, calidad de información, calidad de proceso, calidad de las personas, calidad de la empresa, calidad de los objetivos.

Uno de los principales objetivos del planeamiento estratégico es generar una mejora continua dentro de la organización para la buena de la gestión interna y mayor competencia en el mercado. Cuando una empresa toma en cuenta el concepto de mejora continua se compromete a crear valor para todos los grupos de interés en un mercado cambiante y dinámico.

La mejora continua es una variable relacionada con varios factores como habilidades administrativas, formación, gestión, innovación y el desarrollo interno; por lo cual se necesita de estrategias de mercado respecto a los recursos y capacidades internas que permitan generar ventaja en relación con el rendimiento y la competencia. Estas estrategias serán exitosas cuando el valor de retorno sea mucho mayor a la inversión realizada.

Según Rodríguez Moran (2017), en el trabajo de titulación “Propuesta de Plan Estratégico para SERVIDENT Clínicas Odontológicas”, el sector salud posee gran potencial de expansión y desarrollo, el cual está siendo aprovechado por una gran variedad de instituciones, tanto públicas como privadas. Muchas organizaciones han logrado desarrollar un enfoque en la mejora continua y en la administración de procesos que les permita incrementar sus posibilidades de éxito.

El trabajo de investigación menciona que desarrollar un plan de mejoramiento para SERVIDENT Clínicas Odontológicas, una empresa reconocida y con más de 20 de experiencia en el mercado en la prestación de servicio corporativos y empresariales de odontología, tiene como objetivo principal desarrollar un mecanismo de dirección y gestión que cree beneficio no solo a los directivos, sino también a los colaboradores y pacientes, ya que, debido al aumento del número de clínicas odontológicas, la empresa se ve obligada a elevar el nivel de calidad en los procesos internos y en el servicio ofrecido.

Para esto es necesario elaborar el diagnóstico de la empresa para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de formular las estrategias que enfrenten y den solución a los problemas identificados. En el análisis interno se identifica el conjunto de capacidades, y fuerzas aprovechables y obstaculizadores en la empresa. En el análisis externo se evalúa los aspectos y variables correspondiente a lo social político, económico, legal y político en el que se ve inmerso.

La elaboración de un plan estratégico y su adecuada implementación puede lograr un cambio significativo en la situación actual de la clínica, además de lograr cumplir los objetivos propuestos de la clínica siempre y cuando se busque la manera de direccionar los esfuerzos de todos los miembros de la organización.

Según Herrera y Yubillo (2016), en el proyecto “Diagnostico Situacional de la Clínica de Cuidado en la Salud Humana Jerusalén y propuesta de un Plan Estratégico”, la clínica Jerusalén, una empresa posicionada en el mercado de salud ofreciendo servicios de calidad y especializados, con la atención de profesionales y el uso de tecnología de alta gama, no cuenta con plan estratégico definido, lo que ha impedido tomar las decisiones adecuadas y alcanzar los objetivos planteados, debido al mismo número de ventas realizadas y la falta de actualización de los planes, mostrando que no se utiliza al máximo los recursos disponibles en equipos, laboratorio y otros.

Como medida de respuesta la clínica se ha visto en la necesidad de implementar un nuevo diseño de planeamiento estratégico que garantice el éxito organizacional. Con la implementación de este plan se busca mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles, mejorar la gestión interna capacitando a todos los miembros del personal desde los directivos para la toma de decisiones hasta los trabajadores logrando un mayor compromiso en el logro de objetivos en común.

En el procedimiento se determina la elaboración de un diagnostico identificando las capacidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La elaboración de encuestas que permita observar el desarrollo de las actividades internas y permita la recolección de información tanto de personal, como la de directivos, como también a las personas que se ven influenciadas externamente por la clínica, y finalmente, con la información recopilada diseñar el plan estratégico más adecuado para la toma de decisiones.

Según Pessagno Vílchez et al. (2019) en el trabajo de investigación “Planeamiento Estratégico de la Clínica Cayetano Heredia”, la Clínica Médica Cayetano Heredia, una empresa privada con el respaldo de la mejor universidad medica del país, la cual brinda prestaciones de salud ambulatoria, quirúrgica, hospitalización y ayuda al diagnóstico, con énfasis en la recuperación, rehabilitación y la protección de la salud pública, implemente un plan estratégico para el periodo de tiempo 2017 -2019 que facilite el desarrollo de las estrategias necesarias para pugnar con éxito en el mercado de Salud en Lima Norte.

Con el plan estratégico se busca desarrollar una mejora en la propuesta de los procesos asistenciales, administrativos y médicos, lo cual no solo mejora la reputación de la clínica, sino que priorizará al paciente dándole mayores beneficios, mayor calidad de vida y una adecuada sensibilidad humana.

Para esto es necesario analizar las principales características de la salud privada en Lima Norte, desarrollar un estudio de la competencia y oferta actual, definir la situación actual de la empresa, analizar la cultura organizacional redefiniendo la visión, misión y valores actuales y establecer una estructura de administración idónea para la dirección de la clínica, ya que la organización tiene como objetivo principal mantener sus actividades a lo largo del tiempo, así como de incrementar su participación en el mercado.

Según Palomino López y Rondón Berasategui (2019) en la investigación “Propuesta de un Plan Estratégico para una clínica veterinaria en Lima”, la clínica veterinaria Rondón, una empresa familiar que brinda el servicio completo de atención médica y peluquería canina también conocida como grooming, ha experimentado una disminución en las ventas y utilidades, durante el año 2017, por lo cual se propone un planeamiento estratégico que dé solución a sus problemas, además de lograr mayor competitividad.

Para esto se realizó un análisis interno y externo de la empresa utilizando herramientas como las fuerzas competitivas de Porter, análisis PESTEL y encuestas de satisfacción del cliente interno y externo.

Mediante el análisis se encuentra que lo existen una gran variedad de problemas como la poca inversión en recursos, identificación de fortalezas y oportunidades que le permita mejorar sus debilidades y enfrentar sus amenazas, que los recursos de la empresa no están siendo explotados correctamente. Mediante el planteamiento de una visión, misión, objetivos y la utilización de herramientas de generación y priorización de estrategias se logrará corregir la situación. Además, las estrategias planteadas buscan conseguir avances en la empresa en dos frentes, tanto en eficiencia operativa como en salud organizacional para obtener una mejora integral de la veterinaria.

Según Irigoin y Hernández (2018) en la investigación “Diseño de un Planeamiento Estratégico para una empresa del sector metalmeccánico peruano: el caso Steelwork Ingenieros S.A.C.”, la tesis propone desarrollar un planeamiento estratégico del año 2018 a 2021 en la empresa Steelwork Ingenieros S.A.C. ya que actualmente afronta dificultades financieras, económicas y operativas debido al entorno interno y externo; este planeamiento estratégico se basa en ideas y conceptos utilizados por autores como Thomas L. Wheelen, Davis Hunger y Michael Porter, con el objetivo que la empresa sea más competitiva en el mercado metalmeccánico.

Con la implementación de las estrategias se busca que las empresas en crecimiento de este sector puedan hacer frente a los problemas económicos actuales y ayudarles a sobrevivir, perdurar y desarrollarse en el tiempo.

Para esto es necesario un análisis sobre la situación actual del mercado metalmeccánico en el Perú e identificar las oportunidades y amenazas, identificar los puntos críticos de éxito

dentro de la empresa metalmecánica y a partir de esto desarrollar estrategias que garanticen una mayor rentabilidad.

La planificación es el proceso que consiste en establecer objetivos, y por consiguiente definir las acciones, herramientas y recursos que se necesitaran para poder alcanzarlos. Generalmente en las organizaciones los directivos tienen la labor de definir los planes que repercutirán en el éxito de la empresa. El proceso de planificación puede ser realizado por solo una persona o por un equipo que comprenda la situación actual y puede prever cualquier evento inesperado en el entorno. Un correcto proceso de planificación se basa en establecer las prioridades de la organización, para luego recopilar información, definir acciones y aplicarlas con el objetivo de cumplir las metas establecidas.

Según Alberich y Sotomayor (2014), los tres tipos de planes más utilizados en función al tipo de planificación que se realiza son: La planificación Normativa, Planificación Estratégica, Planificación Tácticas y operativas.

Según Sainz de Vicuña Ancín (2017), la planificación estratégica consiste en el proceso de definición de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. Constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy”, en referencia a la que hará en los próximos años (de tres a cinco años, lo que corresponde al horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés.

La planificación estratégica: Puede ser implementada en cualquier organización, pero su desarrollo y contenido debe ser revisado tomando en cuenta el tamaño que tiene. Una empresa pequeña puede implementar una planeación estratégica eficaz sin necesidad que sea demasiado formal y burocrático, ya que este no tendrá un gran impacto en su rentabilidad;

mientras que una gran empresa con un alto posicionamiento en el mercado debe tomar en consideración que las estrategias que implementen consumirán una gran cantidad de recursos y que los resultados logrados involucrarán a un mayor número de personas. Una correcta planificación estratégica las organizaciones pueden lograr:

- Definir el propósito y objetivos de la organización.
- Definir prioridades para una efectiva asignación y uso de los recursos disponibles.
- La participación de todos los integrantes de la organización en la aportación de ideas y estrategias que agilicen la toma de decisiones.
- Motivar a los integrantes de la empresa, ya que da a conocer que es lo que se quiere lograr y como poder hacerlo.
- Mejorar la calidad del producto o servicio e incrementar la satisfacción del cliente, ya que el personal responderá con mayor eficiencia dentro de un marco de acción y toma de decisiones más claro.

Según David (2013), el proceso de planeamiento estratégico consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

La formulación consiste en desarrollar una misión y visión, identificar la oportunidades y amenazas externas de la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares que se deben seguir.

La implementación de la estrategia requiere que la organización establezca objetivos periódicos, cree políticas, motive a los colaboradores y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan desarrollarse. Esta implementación implica la creación de una estructura organizacional efectiva, redirigir esfuerzos, prepara presupuestos, desarrollar sistemas de información y vincular la remuneración al desempeño organizacional. Las actividades de

implantación requieren de disciplina, compromiso y sacrificio, donde los resultados afecten a todos los colaboradores y directivos de la organización.

La evaluación de estrategias es la etapa final del proceso estratégico. Los altos mandos y directivos de la organización necesitan determinar que estrategias funcionan bien; cuya evaluación es el medio para obtener información. Todas las estrategias futuras, debido al cambio de los factores externos e internos.

Misión: Se define como “el ser de la empresa”, muestra la razón fundamental de un negocio, que producto o servicio ofrece, cual es el entorno en el que trabaja, los recursos disponibles, que necesidades satisface, lo que lo diferencia de la competencia, y además establece los límites actuales en sus actividades. La misión debe motivar e inspirar a cada uno de los integrantes de la organización, para que estos se sientan involucrados y comprometidos con el éxito de la empresa y así hacer realidad la visión que se tiene.

Según Peña (2011), “La misión presenta una gran variedad de elementos indispensables para asegurar el compromiso y aceptación de esta, los cuales son, Propósito, Compromiso con la satisfacción del cliente, Objetivos Generales corporativos, Valores y filosofía empresarial, Compromiso con la satisfacción de los colaboradores y STAKEHOLDERS, Estrategia Competitiva, Claridad y Etc.” Generalmente responde a las preguntas:

- ¿Asegura consistencia y claridad?
- ¿Compromete y logra lealtad de los realizado?
- ¿Es realista?
- ¿Es consistente?
- ¿Ha sido difundida a los grupos de interés?

Visión: Es el escenario hipotético en el cual la empresa planea estar en el futuro, en relación con los objetivos e intereses que se tienen. Es una herramienta que permite a la organización establecer una dirección a largo plazo y así orientar la toma de decisiones para su cumplimiento.

Según Martos Calpena (2009), “La visión en la organización pretende comprender los eventos ocurridos durante la historia y en el presente, para planificar cual es el rumbo que debe tomar hacia el futuro. Al analizar la situación actual se podrá establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo. La visión debe englobar las aspiraciones de tanto de directivos como de los colaboradores, ya que son objetivos en común. Finalmente, debe ser ambiciosa para provocar el entusiasmo, comprensiva para ser aceptada por todos, consistente para ser entendida y realista para asegurar su rentabilidad”. Generalmente responde a las preguntas:

- ¿Esta Formulada por líderes?
- ¿Está definida en el tiempo?
- ¿Es integradora?
- ¿Es inspiradora?
- ¿Ha sido difundida?
- ¿Es realista y consistente?

Cultura Organizacional: Según Segredo Perez, García Milian, León Cabrera, & Perdomo Victoria (2016), se define como la “personalidad de la empresa” y detalla los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. Donde los valores están profundamente arraigados y compartidos, existe mayor influencia en la lealtad y desempeño de los empleados dentro de la organización.

Una cultura organizacional definida influye directamente en los resultados que se buscan, además facilita a la organización la implementación de estrategias que le permitan realizar ciertos objetivos económicos y servir como guía para la mejora continua. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización proporcionando las normas de como todos los miembros se deben comportar y expresar en sus labores realizadas. Las creencias compartidas ayudan a la comunicación y facilita la toma de decisiones y los valores compartidos ayudan a la motivación del personal, la cohesión del grupo y compromiso con el cumplimiento de las metas.

Análisis Interno: Es realizar un autodiagnóstico que puede ser realizado por la misma organización o puede ser realizada por una empresa externa. El principal objetivo es determinar el comportamiento actual de la empresa en relación con los factores internos que influyen en el desempeño y que acciones se deben planificar en relaciona estas. Realizar un análisis interno permite conocer las capacidades y recursos de la empresa para poder identificar sus fortalezas y debilidades, y establecer estrategias que permitan potenciar e incrementar el número de fortalezas y disminuir o mitigar las debilidades existentes.

Análisis AMOFHIT: El diagnóstico interno correcto de las organizaciones depende en gran medida de la evaluación que se realiza a los recursos con los que se cuenta. Esto con el fin de establecer estrategias y decisiones que ayuden ir a la empresa ser más eficiente.

En base a esto, las organizaciones se inclinan a hacer de sus recursos una fuerte ventaja competitiva, no fijándose solo en la escasez sino en la mejor manera de uso, consiguiendo aumentar la eficiencia y rentabilidad económica para mejorar la competitividad de la empresa.

D'Alessio (2015) en su libro el proceso estratégico un enfoque de gerencia menciona que “debemos tener presente siempre que el rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Si una organización es incapaz de agregar valor en sus procesos a

los insumos que recibe de su entorno, no existe razón para su existencia a largo plazo”. La evaluación de esta herramienta depende de las diferentes áreas funcionales en la organización, las cuales son:

- Administración y Gerencia (A): Se encarga de definir las estrategias y decisiones para dirigir a la organización cumpliendo los distintos objetivos planteados. La administración busca siempre incrementar la productividad de las distintas áreas para ser más exitosa en el mercado.
- Marketing y ventas (M): Tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes mediante la oferta de bienes y servicios de la empresa, tomando decisiones constantes dependiente las condiciones del mercado y la competencia. También se encarga de las decisiones respecto al servicio, producto, distribución y precio.
- Operaciones y logística (O): área encargada de llevar a cabo los procesos de producción, ya sean bienes o servicios.
- Finanzas y contabilidad(F): tiene como responsabilidad principal generar los recursos económicos para que la empresa pueda trabajar. Se analiza la habilidad de la empresa para afrontar sus responsabilidades financieras mediante sus distintas estrategias.
- Recursos Humanos (H): el factor humano es el activo de mayor valor, el cual hace funcionar las actividades productivas para cumplir con los distintos objetivos de la organización.
- Sistemas de información y comunicaciones (I): factor relacionado con el uso de sistemas de información, tecnologías y comunicaciones, apoyando la toma de decisiones y dando soporte a las distintas estrategias empresariales.

- Tecnología, Investigación y desarrollo (T): este último, refiere a la innovación de tecnologías e investigación científica para que estas conviertan en una ventaja altamente competitiva y sostenible a través del tiempo para la empresa.

Matriz de Evaluación de Factores Internos: Es una herramienta de la gestión estratégica que permite evaluar los factores internos como son las fortalezas y debilidades, para luego seleccionar las de mayor importancia dentro de las áreas funcionales de un área de negocio o empresa. Posteriormente, se asigna una calificación siendo determinante en el éxito que pueda alcanzar la empresa con su estrategia.

- Paso 1: Listar los factores determinantes para el éxito durante el proceso de auditoría interna. Abarcar una lista de entre 10 a 20 factores, incluyendo fortalezas y debilidades, siendo los más específico posible.
- Paso 2: Asignar un peso relativo a cada factor en una escala de 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0.
- Paso 3: Asignar una clasificación entre 1 y 2 a cada uno de las debilidades y una clasificación entre 3 y 4 a las fortalezas.
- Paso 4: Multiplicar el peso de cada factor por su clasificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada variable.
- Paso 5: Sumar los valores ponderados de cada una de las variables para determinar el valor ponderado total de la empresa.
- Los totales ponderados debajo de 2.5 indican que la organización es débil internamente, mientras que las calificaciones por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Matriz de Evaluación de Factores Externos: Esta herramienta, también conocida también como evaluación externa o análisis del entorno, permite identificar y evaluar las

variables nacionales y sectoriales con un impacto directo o indirecto sobre la organización y sobre las cuales esta no posee ningún control. En caso de que las variables favorezcan a la organización se estará hablando de una oportunidad y en caso de que sea negativa será una amenaza.

El análisis externo permite formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas actuales.

5 fuerzas de Porter: El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, en el año 1979. Este modelo permite conocer el nivel de competencia que existe en una industria, y así desarrollar que estrategias.

Según, las 5 fuerzas de Porter permiten elaborar un marco general de la competencia y la rentabilidad en el tiempo. El análisis de cada fuerza y su interacción entre ellas permite desarrollar estrategias favorables para la organización.

- Amenaza de nuevos competidores: las organizaciones siempre deben tener en consideración precios, costos y niveles de inversión por la entrada de nuevos competidores que busquen participación en el mercado. Las barreras de entrada para los nuevos participantes generalmente son: economías escalas proveedoras, cambios en los costos de comprador, ventajas de los participantes independientes, acceso desequilibrado a los canales de distribución, políticas restrictivas del gobierno y los retos esperados.
- Poder de los proveedores: la capacidad que tienen estos agentes en la venta de insumos, bienes o servicios a la empresa. Una organización es más fuerte cuando es concentrada en sí misma y no depende totalmente de sus proveedores.

- Poder de los compradores: el poder de negociación con los clientes se presenta en el entorno, ya que estos determinan que productos y servicios se adecuan más a sus preferencias. Los compradores son poderosos cuando son pocos, pero adquieren los servicios en altos volúmenes.
- Amenaza de productos sustitos: Estos se desempeñan de la misma forma o con funciones similares a los servicios existentes en el mercado. Se pueden pasar por alto, ya que aparecen de forma inesperada. La amenaza principal es cuando ofrecen servicios muy parecidos a menor precio.
- Rivalidad entre competidores: Existen diferentes formas de rivalidad entre competidores como la introducción de nuevos servicios, disminución de precios, captación de clientes y mejorar la calidad. La rivalidad se intensifica cuando existen un gran número de organizaciones del mismo tamaño y poder, los competidores tienden a un alto compromiso en el cumplimiento de objetivos a corto plazo para liderar el mercado.

El Análisis PESTEL: Es una herramienta utilizada del planeamiento estratégico que analiza los cambios macro (externas) que podrían tener un impacto en el desarrollo de la organización. Las letras representan los factores Políticos, económicos, sociales, tecnologías, entorno y legales.

Según Rodríguez (2019), “la aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos.” Gracias a ello, se trata de comprender lo que puede ocurrir en el futuro para utilizarlo a favor. Para Jaya Pineda (2020), los factores se definen de la siguiente manera:

- Factor Político: Analizar el entorno político implica conocer la estabilidad del gobierno, las políticas que inciden en la creación o permanencia de la organización, así como, en aquellas decisiones del ámbito político gubernamental que favorecen o limitan el desempeño de las mismas.
- Factor Económico: Se deberá analizar el crecimiento económico del país, tasas de empleo, poder de compra, tasas de interés, inflación y empleo, el acceso a los recursos, es decir, todo lo que afecte o favorezca al desempeño de la organización.
- Factor social: Es de suma importancia analizar este factor, puesto que toda organización desempeñará sus productos o servicios de acuerdo al respectivo estudio de la sociedad, el cual permitirá conocer el estilo de vida, gustos, preferencias, nivel educativo, culturales, religiosos y muchos más.
- Factor tecnológico: Los factores a analizar son las nuevas tecnologías de información, comunicación e innovación. Equipar el proyecto del negocio de calidad y cantidad en infraestructura a determinados sectores que afectan los niveles de productividad.
- Factor ecológico-ambiental Entre los factores ecológicos se encuentran las catástrofes naturales, meteorología, alineaciones climáticas, protección del ambiente que pueden favorecer o afectar el desempeño del proyecto.
- Factor Legal: Entre los factores a considerar están las leyes, regulaciones, jurisprudencia, derecho consuetudinario.

Matriz de Evaluación de Factores Externos: Es una herramienta que permite la evaluación externa y permite revelar las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, así como reducir las amenazas existentes o disminuir sus consecuencias para la organización.

- Paso 1: Listar los factores determinantes para el éxito. Abarcar una lista de entre 10 a 20 factores, incluyendo oportunidades y amenazas que afectan a la empresa.
- Paso 2: Asignar un peso relativo a cada factor en una escala de 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0.
- Paso 3: Asignar una clasificación entre 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, donde 1 y 2 se considera para la evaluación de las amenazas, y 3 y 4 para la evaluación de oportunidades.
- Paso 4: Multiplicar el peso de cada factor por su clasificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada variable.
- Paso 5: Sumar los valores ponderados de cada una de las variables para determinar el valor ponderado total de la empresa.
- Un promedio ponderado de 4. Indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas. El valor promedio ponderado es de 2.5.

La Matriz de Perfil Competitivo: Es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de una empresa. La MPC incluye cuestiones internas y externas.

- Paso 1: Identificar los factores clave que permiten a la empresa tener mayor éxito que el resto.
- Paso 2: Asignar un peso relativo a cada factor en una escala de 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0.

- Paso 3: Asignar una clasificación entre 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito.
- Paso 4: Multiplicar el peso de cada factor por su clasificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada variable.
- Paso 5: Sumar los valores ponderados de cada una de las variables para determinar el valor ponderado de cada compañía.
- Paso 6: Comparar los puntajes finales y tomar medidas para mejorar la situación competitiva.

Matriz de posicionamiento estratégico y análisis PEYEA: Según David (2013), la matriz de posicionamiento estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), es una poderosa herramienta de adecuación. Es un modelo de 4 etapas que indica cuales son las estrategias más adecuadas para la organización, las cuales se clasifican en: agresiva, conservadora, defensiva o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan las dimensiones internas: Fuerza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC); y dos dimensiones externas: Estabilidad Ambiental (EA) y Fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son determinantes para determinar la posición estratégica de la organización.

Las dimensiones que conforman la Matriz PEYEA están compuestas por diferentes variables, dependiendo del tipo de organización. En el desarrollo de la matriz también se debe considerar los factores incluidos en las matrices EFI y EFE. Los pasos para la realización de la matriz PEYEA son:

- Seleccionar las variables para cada dimensión: fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad ambiental y fuerza de la industria.

- Asignar un valor número de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integren las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC.
- En los ejes FF y VC, hacer una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, hacer una comparación con otras industrias.
- Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- Sumar las dos puntuaciones del eje X y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje Y y trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección del nuevo punto XY.
- Trazar un vector direccional que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Matriz FODA: Según Riquelme Leiva (2016), es una herramienta útil que todo gerente debe ejecutar y tomar en consideración para hacer frente de forma sencilla y eficaz a los factores de mayor impacto, y además facilite la toma de decisiones y acciones pertinentes. El objetivo principal de la matriz FODA es ayudar a la empresa a ser más competitiva teniendo en cuenta el manejo de estrategias y aprovechando la mayor cantidad de oportunidades y fortalezas; y menguando las debilidades y amenazas que puedan perjudicar el rendimiento. Los pasos para seguir en la realización de una matriz FODA son:

- Información de las fortalezas y debilidades

- Información de las oportunidad y amenazas
- Las listas deben contener información real, y actual con los puntos bien especificados y explicados sencillamente
- Evaluar las estrategias o procedimientos a seguir
- Elaborar el plan de trabajo.

La Mejora Continua: Es la actividad de aplicar constantemente acciones que ayuden a mejorar los procesos dentro de una organización, disminuyendo al máximo la ineficiencia y margen de error. Orozco (2016) menciona: “El objetivo principal de un plan de mejora es desarrollar un conjunto de acciones para el seguimiento y control de las áreas de mejora detectadas durante el proceso de evaluación, en procura de lograr el mejoramiento continuo de la organización” (pág. 12).

Oswaldo (2017) menciona, que la mejora continua es considerada como un elemento clave para lograr la excelencia empresarial. Los entendidos en la materia definen genéricamente a la mejora continua como “aquel proceso constante de todo el personal”. Las razones que han impulsado la mejora continua son de diversa pero concomitante índole.

Las áreas para mejorar parten del desarrollo de actividades que permitan la medir y diagnosticar el estado actual de la empresa, para así generar acciones mediante herramientas y estrategias que ayuden a mejorar los puntos más críticos y menos eficientes de las distintas áreas, creando así un modelo de plan de mejora continua.

Según Alarcón Gavilanes (2017), la mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorara los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.

Una de las principales estrategias de la mejora continua es el círculo PDCA de Deming, teoría ideada por Walter A. Shewhart, el cual es utilizada por distintos sistemas de gestión de calidad. Según Valdez (2016),” Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación en el mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa y organización.” Según Bicheno (2012), el significado de cada tramo del ciclo es el siguiente:

- P (Planificar): el propósito de esta fase es ganar la aceptación del equipo en aquello que requiere nuestra atención. Se trata de tener un sistema en taller (y en oficina) que cuenta con canales para las oportunidades de mejora. Los principales contenidos de esta fase son: la comunicación entre las personas, la consideración de diversas perspectivas, la delimitación del ámbito de la cadena de valor a tener en cuenta, el diagnóstico de causas de la situación y el planteamiento de un curso de acción.
- H (Hacer): se trata de la ejecución del plan. Generalmente requiere ensayos y ajustes hasta conseguir una implementación eficaz y simple de mantener.
- V (Verificar): se trata de verificar que los logros no son casuales, sino que son una consecuencia de los cambios realizados.
- A (Actuar): se trata de estandarizar la nueva situación; es decir, los cambios son incorporados como característica del sistema. Es el momento para reflexionar sobre las lecciones aprendidas e iterar el ciclo PDCA.

Calidad: En la actualidad existe un gran interés por lo referente a la calidad y su implementación en los sistemas y procesos involucrados en los diferentes tipos de organizaciones. La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un

servicio, así como la capacidad de satisfacer los requisitos demandados por los consumidores. La calidad expresa que el servicio deba cumplir las especificaciones para los que fue diseñado y ajustarse a los requerimientos demandados. Cualquier empresa debe adoptar una estrategia que persiga la calidad total, aprovechando el ambiente interno y externo, con el objetivo de afrontar nuevos retos.

Para implementar una gestión de calidad en una organización es necesario que todos los miembros estén involucrados y participen en el proyecto. Sería imposible llevar a cabo tales objetivos si no existe una clara motivación de los miembros que forman una organización, ya que con entusiasmo y con la convicción plena, la mejor forma de satisfacer las necesidades de los clientes será lograr la excelencia. (Cuatrecasas & Gonzáles Babón, 2017).

El modelo de Haywood-Farmer (1988), establece que cualquier organización de servicios alcanzara una elevada calidad siempre y cuando encaje preferencias y expectativas del consumidor coherentemente. El éxito se basa en identificar tanto necesidades como expectativas, diferenciando en tres atributos básicos de los servicios ofrecido:

- Las instalaciones físicas, procesos y procedimientos: proceso, rapidez, rango de servicios ofrecidos y comunicación.
- El comportamiento y sociabilidad de las personas: rapidez, comunicación (verbal y no verbal), simpatía, trato, actitud, gentileza, atención, anticipación y resolución de problemas.
- El juicio profesional: diagnóstico, consejo, guía, honestidad, confidencialidad, flexibilidad, discreción, conocimiento y habilidad.

Donde cada conjunto de atributos forma vértice de un triángulo que garantice un alto nivel de calidad. La gestión de servicio según este modelo pasará por identificar el grado de

orientación del servicio al cliente, el grado de intensidad de trabajo, y el grado de contacto e interacción.

Productividad: Una de las leyes de la economía señala que el crecimiento depende del crecimiento de los factores que participan en el proceso productivo. Es decir, por un lado, depende de factores tangibles como son el capital físico y el número de trabajadores, y, por otra parte, depende del crecimiento de los factores intangibles, que se resume en la productividad de los factores. El crecimiento de la productividad no tiene límites, pues se basa fundamentalmente en aspectos como el capital humano y la innovación tecnológica. (Cespedes, Lvado, & Ramirez Rodán, 2020).

En todo sector donde se generan bienes o servicios, la productividad va a ser la relación entre la cantidad producida o cantidad de servicios prestados y la cantidad de recursos utilizados para que se lleve a cabo dicho proceso. La medición de esta servirá para calcular la eficacia en la cual intervienen aspectos de la producción.

El talento humano es una de las variables más importantes para que una empresa sea productiva y competitiva, por lo cual el compromiso del trabajador hacia la empresa es de vital importancia, desvirtuando cualquier conflicto que deteriore su estadía. Lo que se entiende que la optimización de cualquier actividad dentro de la empresa depende directamente del aprovechamiento del talento humano que se posea.

Sistema Westinghouse: Según Solís (2016), la valoración que se busca es la medición de las actividades del operario durante el estudio de tiempos en función a su actividad normal. Este método desarrollado por Westinghouse Electric se basa en calificar la habilidad, esfuerzo, condiciones y consistencia y sirve como sistema para determinar el porcentaje de desempeño de cada trabajador en las respectivas áreas de la organización.

- Habilidad: se define como la pericia de seguir un método dado y se puede relacionar con la calidad del trabajo determinada por su experiencia, aptitudes, coordinación y ritmo de trabajo.
- Se clasifica en seis grados de habilidades asignables, los cuales son: Deficiente, aceptable, regular, buena, excelente y extrema (optima).
- Esfuerzo: es la demostración de la voluntad del colaborador para trabajar con eficiencia. Posee seis clases las cuales son: Deficiente, aceptable, regular, bueno excelente y excesivo.
- Condiciones: Son aquellas condiciones que afectan al operario y no a la operación. Las condiciones se clasifican en ideales, excelentes, buenas, regulares, aceptables y deficientes.
- Consistencia: la consistencia del colaborador durante la realización de sus actividades es derivada de la habilidad con la se realiza. Existen 6 clases las cuales son: Perfecta, excelente, buena, regular aceptable y deficiente.

Proceso: Representa una serie de actividades o pasos relacionadas entre sí, que pueden incluir tantas personas, máquinas y equipos. Los procesos dentro de cualquier empresa deben estar documentados, organizados y actualizados para facilitar la comprensión de los que se está realizado en la organización. Es importante definir, de forma interna, los procesos actuales e identificar cuales se están realizando de forma correcta y cuáles no. Según Maldonado (2018) ,el eficaz manejo de procesos permite:

- Aportar una visión más amplia y global de la organización y de las relaciones internas.
- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos.
- Contribuye a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas.
- Sirve como guía en la toma de decisiones.

El proceso consta de tres elementos (tomando en consideración los elementos durante la evaluación médica ocupacional en la clínica Preventis Salud) los cuales son:

- Un Input: El paciente, perteneciente a alguna empresa, que ingresa a la clínica para que le realicen sus exámenes médicos ocupacionales.
- La secuencia de actividades: Los exámenes médicos que el cliente, en este caso la empresa, solicite que se le realice a su trabajador.
- Un Output: El mismo paciente después de realizar los exámenes correspondientes.

Diagrama DAP: También denominado diagrama detallado de proceso es la representación gráfica de la secuencia de actividades las cuales se dividen en: operación, inspección, demora, transporte y almacenamiento. Los objetivos del DAP son formar una imagen que ayude a simplificar la visualización de las actividades de un proceso, estudiar las actividades individualmente, mejorar el manejo de espacios y desplazamiento, mejorar el manejo de materiales, reducir las demoras y cuellos de botella, escoger operaciones para un mejor detalle y combinar operaciones para simplificar procesos.

Documentación: La implementación de sistemas de calidad en la organización de archivos ha tomado gran revuelo en los últimos años, y consigo existen nuevos retos y desafíos con respecto a la gestión que se les realiza.

Los archivos en toda organización requieren un instrumento que les permita evaluar los resultados de su gestión y hacer seguimiento de sus actividades, facilitando la toma de decisiones y la optimización de los procesos a fin de mejorar el manejo y custodia de los archivos.

Para una adecuada gestión de archivos existen una serie de indicadores, los cuales se encuentran alienadas a las reglas establecidas y son componentes fundamentales dentro de programa de gestión de documentos.

La implementación de un adecuado programa de gestión de documentos estará a cargo del equipo de trabajo que deberá procurar el desarrollo y avance del mismo, todo indicador debe tener una meta de cumplimiento, la cual cada tiempo establecido deberá ser fijada y reportada. (Sierra Escobar, 2012)

Dentro de las organizaciones que brindan servicios de salud general o salud ocupacional, al momento de la interrogación del paciente, y la consiguiente evaluación, la anamnesis posee una importancia extraordinaria en el ejercicio de la nueva clínica y búsqueda del diagnóstico. Este conjunto de documentos se basa en la correcta realización de las preguntas y exámenes médicos, con el objetivo de evitar errores. Finalmente es necesario redactar, ordenar y clasificar la información dentro de la historia clínica de cada paciente para obtener datos claros, precisos y legibles. (Moreno Rodríguez, 2010)

Herramienta 5S: Según Manzano Ramirez & Gisbert Soler (2016), las 5S es una herramienta del Lean Manufacturing que busca estandarizar una rutina de orden y limpieza en un lugar determinado. La puesta en marcha de esta herramienta se considera necesaria para el correcto desarrollo de actividades durante el paso del tiempo. La integración de las 5S permite motivar al colaborador al ver cambios positivos en el entorno de trabajo. Para comenzar se recomienda implantar la herramienta en un área piloto, como método de demostración y enseñanza para la siguiente implantación general.

Las características de un área piloto deben ser: un área reconocible; un área que sirva de demostración y modelo para la implantación en otras áreas; en un corto periodo de tiempo se puedan observar resultados.

Para el éxito de la herramienta en la empresa es necesario contar con colaboradores motivados, para asegurar los resultados y obtenerlos en un menor periodo de tiempo.

El acrónimo 5S indica las etapas que se deben seguir en la organización para una correcta implantación de la misma.

- SEIRI (Eliminar): eliminar lo innecesario. Para llevar a cabo esta tarea el primer paso es clasificar los objetos del espacio de trabajo según su utilización, identificando y separando lo necesario de lo que no.
- SEITON (Ordenar). Se establecen las ubicaciones e identificaciones para los objetos. Mediante esta identificación se mejora la búsqueda y retorno de estos en el espacio de trabajo, ya que cada objeto posee un sitio específico.
- SEISO (Limpieza). Tras haber eliminado lo innecesario y clasificado lo necesario de lo que no, es indispensable realizar una limpieza en el área de implantación de la herramienta. SEISO pretende también integrar la limpieza diaria como parte de en el área con el objetivo de eliminar la suciedad y sus posibles consecuencias.
- SEIKETSU (Estandarizar). Se establecen las rutinas necesarias para la correcta aplicación de la herramienta. Se definen los estándares para asegurar las “3S” previas, y de este modo asegurar el correcto funcionamiento.
- SHITSUKE (Disciplina). Se procura normalizar el trabajo y convertir en hábito los estándares establecidos en los puntos anteriores, con el objetivo que la herramienta perdure a lo largo del tiempo.

Seguridad: Según la ISO 45001, la formación en Seguridad y salud en el trabajo es una parte fundamental para asegurar la mejora continua en toda organización. Esto hace hincapié en la investigación de incidentes y no conformidades de los miembros de la empresa, así como las acciones correctivas necesarias para llevar a cabo la mejora continua.

Según Betreten et al. (2011), en el mundo empresarial actual, existe la necesidad de mejorar continuamente toda la línea de actuación con el fin de lograr el mayor desempeño,

eficiencia, y calidad en los servicios. Para los indicadores que miden el desempeño no solo ha de medir los resultados logrados, la reducción de accidentes laborales, las deficiencias controladas, sino también la calidad de las actividades desarrolladas para lograrlas.

- El método RULA evalúa posturas individuales y no conjuntos o secuencias de posturas, por ello, es necesario seleccionar aquellas posturas que serán evaluadas de entre las que adopta el trabajador en el puesto. Para ello, el primer paso consiste en la observación de las tareas que desempeña el trabajador. Se observarán varios ciclos de trabajo y se determinarán las posturas que se evaluarán.
- El método REBA guarda una gran similitud con el método RULA, pero, así como éste está dirigido al análisis de la extremidad superior y a trabajos en los que se realizan movimientos repetitivos, el REBA es más general. A pesar de que inicialmente fue concebido para ser aplicado para analizar el tipo de posturas forzadas que suelen darse entre el personal sanitario, cuidadores, fisioterapeutas, etc. y otras actividades del sector servicios, es aplicable a cualquier sector o actividad laboral.
- El método ROSA, publicado en 2011 por Sonne, Villalta y Andrews, pretende identificar las áreas de intervención prioritaria en el trabajo de oficina. La recogida de datos se puede hacer por observación directa o, preferentemente, por el estudio de la imagen grabada en vídeo. El analista selecciona las posturas más desfavorables y la duración de las mismas se facilita por los usuarios de puestos PVD. En el método se aporta unos ejemplos para minimizar la probabilidad de interpretaciones incorrectas.

Actualmente los avances tecnológicos, la evolución del mercado y la alta competitividad entre organizaciones ha generado que se originen constantes cambios en procesos productivos, metodologías de producción y condiciones de trabajo que garanticen la permanencia en el

mercado. En tal sentido, el trabajo realizado por cualquier operador se ha convertido en una “actividad peligrosa”, en medida que el proceso en el cual interactúa, en ocasiones de forma directa o indirecta, sea susceptible de influir negativamente en su integridad física. En respuesta a la constante preocupación que existe por el bienestar de los trabajadores, se han ido desarrollando normas nacionales e internacionales en temas de salud y seguridad ocupacional. En concordancia con lo anterior, el ordenamiento peruano no es ajeno a los temas mencionados, en tal sentido se han creado instituciones y organizaciones que ofrecen servicios relacionados a la seguridad y salud en el trabajo para la atención de la creciente demanda. (Dedios Córdova, 2014)

Preventis Salud, clínica especializada en Medicina Preventiva y Gestión de Salud Ocupacional del Perú, ha ido creciendo con gran rapidez, contando con un staff de profesionales, médicos especializados y acreditados para realizar este tipo de trabajo. Sin embargo, la organización ha ido desarrollándose de una manera completamente desordenada, sin poder sostener su crecimiento competitivo como una empresa que busca llegar a ser líder con reconocimiento en el mercado nacional, que brinda atención en el campo de Medicina Ocupacional a las empresas y a sus trabajadores con calidad, calidez, eficiencia y compromiso con su desarrollo, teniendo así la capacidad de combatir las distintas barreras que se le presenten.

En la actualidad, existen empresas de gran potencial de crecimiento que inician operaciones y que de la misma forma cierran al corto tiempo, por el hecho de no planificar acciones económicas y laborales. Ante el peligro real de perderlo todo, las empresas han empezado a realizar planes estratégicos que garanticen el éxito de la compañía en el futuro. Desafortunadamente, gran número de empresas no consideran la planificación estratégica como una prioridad y solo reaccionan ante las situaciones adversas. La falta de esta herramienta crea

un ambiente laboral incierto, donde los trabajadores no cuentan con una dirección clara y concisa, por lo cual no sabrán el valor de sus tareas en el logro de los objetivos; pérdida de oportunidades corporativas, por no conocer el ambiente donde la empresa se desenvuelve; la inadecuada asignación de recursos; escasos niveles de eficiencia, al no conocer los procesos que son innecesarios o redundantes; incumpliendo de metas, al no poseer un plan de acción definido; y desventaja ante competidores.

Asimismo, la clínica Preventis Salud, nunca se preocupó por tener una adecuada gestión y estructura organizacional, generando en la actualidad un bajo desempeño y rendimiento en las distintas áreas dentro de la empresa, como la deficiencia en servicio al cliente, problemas en la custodia de documentos, retrasos en las atenciones, directrices estratégicas mal planteadas, falta de aprovechamiento de oportunidades y fortalezas, mal manejo de las debilidades y amenazas. Provocando una mala toma de decisiones por las alteraciones de la información, así como la desorganización que presenta todos los días, donde estos problemas vienen afectando de forma negativa a la empresa.

En la actualidad la clínica busca crear soluciones para dichos problemas, es por ello por lo que surge la necesidad de crear un diseño de Plan Estratégico que garantice la mejora continua, asegurando un mayor posicionamiento dentro del mercado y un desempeño eficiente de todas las partes dentro de la empresa. Esto permitirá brindar la información necesaria a la gerencia para la elaboración de estrategias de manera más organizada, que permitan la buena gestión y toma de decisiones.

1.2. Formulación del Problema.

¿En qué medida un Diseño de un Plan Estratégico asegurará la mejora continua en la Clínica Preventis Salud?

1.3. Objetivos de la Investigación.

1.3.1. Objetivo General.

Diseñar un modelo de Plan Estratégico que asegure la mejora continua en la clínica Preventis Salud.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Clínica Preventis Salud.
- Diseñar un plan de acción en función a las estrategias planteadas para asegurar la mejora continua.
- Analizar la evaluación económica del diseño del Plan Estratégico de la Clínica Preventis Salud, para determinar su viabilidad.
- Estimar el cumplimiento de los indicadores después de la propuesta del diseño del plan estratégico.

1.4. Hipótesis.

1.4.1. Hipótesis General.

Un modelo de Plan estratégico asegurará la mejora continua de la clínica Preventis Salud, Jesús María, Lima.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de Investigación.

Según el Propósito: Se está en presencia de una investigación aplicada, porque “se busca conocer la realidad social, económica, política y cultural de ámbito y plantear soluciones concretas, reales, factibles y necesarias a los problemas hallados” (Valderrama, 2013, pág. 162). El diseño del plan estratégico se basa en aplicar el conocimiento adquirido, y obtener otros después de su implementación, “ya que adapta las teorías del planeamiento estratégico, la mejora continua y la metodología de la investigación científica para dar solución a la realidad problemática de la empresa analizada” (Alvites Correa, 2018). Esta forma de usar los conocimientos tiene el objetivo de obtener resultados organizados y sistemáticos de la realidad, utilizando herramientas como el ciclo de DEMING (PHVA).

La importancia de este tipo de investigación, en el análisis de un problema dado, es determinar las consecuencias prácticas de lo hallado, para la aplicación en el futuro basado en un marco real.

Según el Enfoque: El enfoque de la investigación es cuantitativo, por este motivo se puede medir mediante los indicadores de la matriz de operacionalización, además se tiene como objetivo realizar una propuesta para la implementación de un plan estratégico de mejora continua, por ello nuestro estudio no pretende hacer cambios en las variables para analizar las consecuencias. Según Rodríguez y Vargas (2013), el tipo de investigación a desarrollar es una investigación no – experimental transaccional o transversal / descriptiva ya que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir observar el fenómeno tal como se manifiesta y analizarlo. Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indicar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables de un grupo de objetivos o indicadores en un momento determinado.

2.2. Población y muestra.

- Área administrativa y operativa de la Clínica Preventis Salud. **(25 colaboradores)**
- Pacientes atendidos en la clínica Preventis Salud. **(350 Pacientes atendidos en una semana)**

Muestra:

- 10 colaboradores pertenecientes a planilla.
- Al reemplazar los datos se obtiene que el tamaño de la muestra necesario a evaluar es de 183 pacientes con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Ecuación 1.

Tamaño de Muestra con distribución Normal.

$$n = \frac{N \cdot Z_{1-\alpha/2}^2 \cdot error \cdot (1-error)}{(N-1) \cdot precision^2 + Z_{1-\alpha/2}^2 \cdot error \cdot (1-error)}$$

Fuente: Guía práctica para la construcción de muestras, 2015.

- n: Número de la muestra.
- N: 350 Pacientes
- Z = 1.96: Con nivel de confianza del 95%
- e = 5%: Margen de error
- p = 0.5: Proporción de usuarios satisfechos con los servicios recibidos
- q = 0.5: Porcentaje que no ocupa p

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.

Tabla 1.

Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.

TÉCNICA	OBJETIVO	INSTRUMENTO	APLICADO EN:
Observación	Identificar las actividades realizadas en las áreas por cada trabajador.	Cuaderno de observación/diario	Aplicado en las áreas operativas que comprende la gestión de las especializaciones en la clínica.
		Informe de observación	
		Ficha de registro de observación	
		Cámara Fotográfica	
Encuesta	Permitir identificar la gestión de la empresa y determinar los principales problemas en cuanto a la satisfacción del cliente interno y externo.	Cuestionarios	En las áreas administrativas y operativas de la clínica Preventis Salud.
		Celulares	
		Libreta de apuntes	Clientes
		Google Drive	
Revisión Documentada	Obtener información actualizada, propia y validada por la organización.	Laptop	Área administrativa y operativa de la organización.
		Microsoft Office	
		Celulares	
		Registros	

Fuente: Elaboración Propia.

2.3.1. Observación

La observación directa es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación. Según Diaz Sanjuan (2011), el investigador usando sus sentidos, realiza observaciones y acumula hechos que le ayudan tanto en la identificación de

los problemas, como en su solución. En esta etapa se debe tener en cuenta la relación entre hechos (realidad) y teorías.

El objetivo de realizar la observación directa es para determinar condiciones, desempeño, procesos, tiempo de demoras, procedimientos en la clínica Preventis Salud.

2.3.2. Encuesta

La encuesta es la técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más común de una muestra, con el fin de identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñados para tal fin.

En la investigación, la encuesta se considera como una técnica de recogida y obtención de datos a través de la realización de preguntas cuya finalidad es obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos de una problemática de investigación. La obtención de datos se realiza por medio del cuestionario y la forma protocolaria de realizar preguntas las cuales se realizan a una población o muestra mediante la entrevista donde se caracteriza el anonimato del encuestado.

Realizar encuestas implica realizar un proceso de investigación correcto donde los aspectos mencionados estén ligados al estudio e integrados de forma coherente con el objetivo de obtener información de calidad y representativa. (López Roldán & Fachelli, 2015)

En la presente investigación, la encuesta servirá para medir la calidad de servicio de atención que se brinda a los clientes de la empresa en estudio. Para ello, primero se deberá diseñar el cuestionario. Posteriormente, será aplicada en los clientes que obtuvieron los servicios de la empresa en los meses de mayo del 2019 hasta enero del 2020. Sus resultados serán analizados con el fin de conocer el grado de satisfacción que genera el servicio de atención brindado por la empresa en estudio.

2.3.3. Revisión Documentada.

Los documentos en el trabajo son evidencia y prueba de cumplimiento de normas en la ejecución de planes de trabajo y apoyan la responsabilidad que tiene la organización con respecto a la normativa nacional en relación al historial clínico y seguimiento del paciente en la realización de exámenes ocupacionales. Debido a esto se ve en la necesidad de realizar el análisis de información manejada por la organización.

2.4. Procedimiento.

En primera instancia el procedimiento que se seguirá es el modelo de plan estratégico. Según David (2013), el proceso de planeamiento estratégico consta de tres etapas: formulación, evaluación e implementación de estrategias.

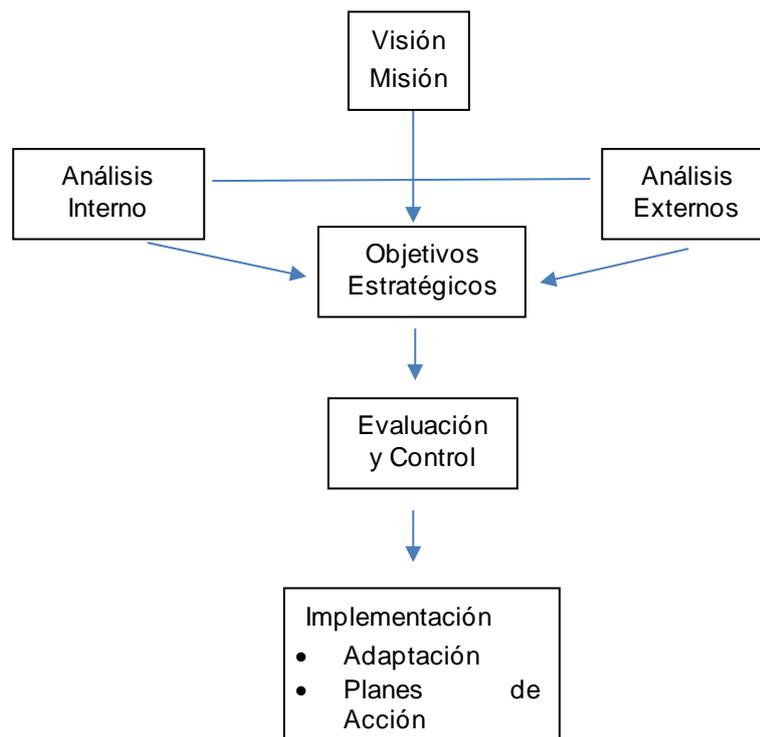


Figura 1. Etapas de la Planificación Estratégica.

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica (2013)

Esta investigación trata de recolectar información para el diseño del plan estratégico que asegure la mejora continua en la clínica Preventis Salud. A través del uso de información

actualizada, criterio propio y de profesionales, se comienza por realizar la determinación, análisis y ponderación de factores críticos de éxito con el uso de matrices de planeamiento estratégico, y su importancia en la organización. Esto servirá de base para la consiguiente elaboración de estrategias en relación de los indicadores seleccionados de mejora continua.

El estudio utilizará tres técnicas para la recolección de datos y la elaboración del diagnóstico situacional.

- **Datos de Observación:** Las evidencias fueron analizadas y se tomaron fotografías para contrastar la información obtenida.
- **Datos de la encuesta:** Compuestos por dos encuestas, una realizada a los colaboradores de la organización y otra a los pacientes que realizan sus exámenes ocupacionales en la clínica Preventis Salud. Las respuestas obtenidas están enlistadas en el Capítulo IV de la presente investigación. Cuando se consideró apropiado, se construyeron gráficos para facilitar la comprensión de la información.
- **Datos documentados:** Datos e información obtenidos de la empresa se sometieron al análisis correspondiente.

Los datos e información recogidos mediante estas técnicas se presentan en tablas, gráficos y más en el Capítulo IV del proyecto de investigación.

Para el procesamiento se hará una base de datos electrónica para las pruebas y análisis necesarios con el objetivo de validar la hipótesis planteada.

En la presentación de datos se sigue el marco de mejora continua, a través del ciclo de Deming (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar) descrito en el Anexo 3., el cual abarcará las estrategias elegidas y el plan de acción que se debe implementar en la clínica Preventis Salud.

2.4.1. Validez de la información

Para mayor confiabilidad, se optó de validar investigaciones directamente relacionados con el tema de estudio de la presente tesis. Es necesario, mencionar que la encuesta utilizada fue validada por expertos de nuestra casa superior de estudios en la sede de Cajamarca. Además, para la realización fue necesario el criterio de profesionales para la calificación de factores.

2.4.2. Aspectos éticos de la investigación

Para la recolección de datos, la empresa mediante el gerente administrativo brindó la autorización para el uso de los mismos. Los autores se comprometen al uso adecuado de la información solo para fines académicos, cumpliendo con los valores y principios de un investigador, optando siempre por la objetividad. Además, las fuentes que se mencionan a lo largo de la investigación fueron citadas correctamente reconociendo la autoría de los investigadores.

2.5. Operacionalización de variables

Tabla 2.

Operacionalización de la variable independiente Planificación Estratégica

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS Y HERRAMIENTAS
Planificación Estratégico	Constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy”, en referencia a la que hará en los próximos años (de tres a cinco años, lo que corresponde al horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que permita satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)	Directrices Estratégicas	% de cumplimiento de la misión organizacional.	Matriz de cumplimiento de directrices estratégicas
			% de cumplimiento de la visión organizacional.	
		Análisis Interno	% de cumplimiento de la cultura organizacional.	Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)
		Análisis Externo	Grado de aprovechamiento de fortalezas y debilidades	
		Análisis Externo	Grado de aprovechamiento de oportunidades y amenazas	Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)
		Posicionamiento	Posicionamiento con respecto a competidores.	Matriz de posicionamiento competitivo (MPC)

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3.

Operacionalización de la variable dependiente. Mejora Continua

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS
Mejora Continua	Oswaldo (2017) menciona, que la mejora continua es considerada como un elemento clave para lograr la excelencia empresarial. Los entendidos en la materia definen genéricamente a la mejora continua como “aquel proceso constante de todo el personal”. Las razones que han impulsado la mejora continua son de diversa pero concomitante índole.	Calidad	% de calidad total del servicio percibida por el paciente.	Encuesta
		Productividad de mano de obra	% de colaboradores con bajo desempeño.	Sistema de Westinghouse
		Procesos	% de actividades que son cuello de botella.	Toma de Tiempos Diagrama DAP
		Gestión de Documentos	% del número de anamnesis archivadas	Análisis de documentos
		Seguridad	Nivel de Riesgo Disergonómico Alto y Medio.	Método RULA Método REBA Método ROSA

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

ETAPA: PLANIFICAR

3.1. Información general de la empresa.

3.1.1. Referencias generales de la empresa.



- Razón Social: Castañeda y Castañeda S.A.C.
- RUC: 20495680968
- Teléfono: (01)265-2361
- Dirección: Av. Gral. Salaverry 1071 - Jesús María
- Correo: ugalvez@preventissalud.com
- Página Web: <http://preventissalud.com/>

3.1.2. Descripción general de la empresa.

Preventis Salud se especializa en Medicina Preventiva y gestión de Salud Ocupacional en el Perú, evaluando preventivamente el estado de salud de los trabajadores de acuerdo con los riesgos ocupacionales (ruido, polvo, químicos tóxicos y agentes biológicos) a los que están expuestos, considerando el tipo de examen que indica la ley N° 29783 de seguridad y salud en el trabajo. Desarrollando exámenes Pre-Ocupacionales o de ingreso, periódico o anual y de retiro.

Cuenta con un equipo de profesionales en salud ocupacional legalmente constituido, conformado por médicos especialistas en medicina ocupacional y medio ambiente, debidamente certificados y registrados en el colegio médico del Perú, así como ingenieros

industriales registrados en el colegio de Ingenieros del Perú. Esto permite proporcionar y garantizar un servicio médico ocupacional integral y de un alto nivel de calidad.

Preventis Salud cuenta con la infraestructura adecuada de consultorios para la realización de las evaluaciones, de acuerdo con normas de aislamiento acústico, temperaturas y humedad controlada para garantizar las condiciones ambientales requeridas para este tipo de exámenes por la OIT (Organización Internacional del Trabajo), así mismo cuenta con equipamiento de última generación.

3.1.3. Áreas internas.

- **Área de Ventas:**

El área de ventas está estructurada por un gerente de venta que tiene bajo su cargo a tres asesores de ventas. Los asesores tienen como función principal visitar empresas para promocionar el servicio de exámenes médicos ocupacionales, teniendo como objetivos realizar un número de llamadas establecidas por la clínica, un número de citas conseguidas y alcanzar sus indicadores tales como el monto vendido y la cantidad de pacientes atendidos; por otro lado, la función del gerente es lograr que los asesores logren sus objetivos.

La estrategia del área de ventas es buscar asesores con un perfil de vendedor dirigido a empresas, con experiencia en “WORKSITE”, experiencia en venta de seguros EPS y venta de servicios y que cuenten con una amplia cartera de empresas.

- **Área de Administración:**

En el área administrativa se realizan todas las funciones de soporte y logística (compras, mantenimiento, finanzas, cobranzas, gestión de RR.HH.). El área de contabilidad y el área de sistemas son realizadas por estudios externos.

- **Área Operativa:**

Cuenta con un área especial que es la de Medicina Ocupacional, la cual no trabaja directamente con los clientes, en esta área se auditan las historias (exámenes médicos) y se mide las facultades de cada paciente, para así emitir un certificado de aptitud (producto final) donde se observa si el trabajador es apto o no para laborar.

3.2. Diagnóstico general del área de estudio.

3.2.1. Información del sector industrial:

La salud es un derecho humano primordial, que todo gobierno debe tener en consideración para el desarrollo de su nación, es un derecho que debe ser cuidado tanto gubernamental, colectiva e individualmente. Es un derecho que significa tener bienestar físico, mental, individual y social; además de un nivel de vida aceptable.

A partir de este derecho fundamental surgió la medicina, que está destinada a conservar, recuperar, mantener y promover la salud tanto individual como social.

Debido al amplio campo que comprende la medicina, tradicionalmente se podría dividir en dos ramas, que vendrían a ser la medicina preventiva y la medicina curativa.

La medicina preventiva viene a ser los consejos y acciones medicas dirigidas específicamente a la prevención de la enfermedad. Comprende aspectos como la atención médica, atención de salud I, II, III y comprende diferentes tipos de Prevención:

- Prevención Primaria: Acciones tomadas tanto por el gobierno como por la comunidad con el objetivo promover la salud y prever la aparición de una enfermedad.
- Prevención Secundaria: Son las acciones que se realizan ante la aparición de un riesgo o factor que ponga en peligro la salud. (Campañas de vacunación, etc.)
- Prevención Terciaria: Es la prevención que se realiza a un individuo enfermo con el fin de evitar cualquier complicación.

- Prevención Cuaternaria: Comprende la rehabilitación y actividades necesarias para disminuir o evitar el resultado de actividades innecesarias o excesivas.

En los últimos años, debido al mayor interés que se les ha dado a los colaboradores dentro de las empresas ha surgido la medicina ocupacional, parte de la medicina preventiva, la cual es una práctica que las empresas saludables realizan con el fin de asegurar, proteger y fomentar la salud de los trabajadores, de sus familias y la de su ambiente.

Debido a la expansión en el campo de medicina ocupacional, existen varias clínicas que brindan este servicio, en donde los médicos Ocupacionales son los profesionales encargados de valorizar la aptitud de los trabajadores y desarrollar diagnósticos para evitar que factores negativos puedan afectar la salud física y mental de estos.

3.3. Diagnóstico de la situación actual.

3.3.1. Análisis de las Directrices Estratégicas:

Según Bedoya y Zuloaga (2015) en el proyecto de investigación “Propuesta de Planeación Estratégica para la Empresa Lavasalud & Dist – Pereira” es indispensable para toda organización el diseño de directrices estratégicas acorde a las necesidades y los objetivos que se quieren lograr. La investigación menciona que la empresa Lavasalud & Dist que se dedicada al servicio de lavado y desinfección de ropa hospitalaria, no había desarrollado una correcta planeación estratégica, por lo cual se decidió realizar cambios en las directrices (misión, visión y cultura organizacional). Con una muestra de 12 empleados y utilizando una encuesta de medición, se concluyó que para la formulación de estrategias es necesario garantizar el compromiso y participación de los miembros de la organización.

El análisis de estas directrices nos brindará recomendaciones técnicas para el diseño del Plan Estratégico de la Clínica Preventis Salud. Se aplicó una encuesta para determinar la

aceptación que posee por parte de los colaboradores. El objetivo es facilitar la implementación de sistemas de planificación y gestión basados en con criterios de eficiencia y calidad.

3.3.1.1. Análisis de la Misión:

“Somos una empresa privada, que brinda servicios especializados en salud ocupacional, que permita a nuestros clientes fortalecer y mejorar sus estrategias de negocio con base en trabajadores y ambientes de trabajo saludables, contribuyendo así favorablemente en su productividad y su competitividad.”

Para medir el cumplimiento de la misión en la Clínica Preventis Salud, se elaboraron 5 preguntas: ¿Asegura consistencia y claridad?, ¿Compromete y logra lealtad de los colaboradores?, ¿Es realista?, ¿Es consistente?, ¿Ha sido difundida a los grupos de interés?

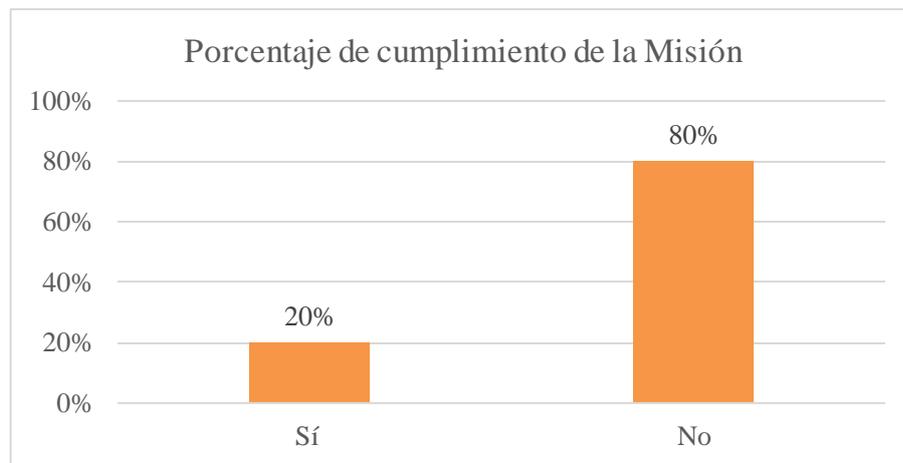


Figura 2. Porcentaje de Cumplimiento de la misión en la Clínica Preventis Salud.

Fuente: Elaboración Propia.

La estructura de la misión definida no muestra la razón de ser en la empresa, que hace y que busca para llegar al éxito, no asegura consistencia y claridad, no compromete la lealtad de resultados, no es realista y no es difundida a los grupos de interés, más si es consistente. Por tal motivo, se obtuvo un 20% de cumplimiento en los elementos y factores a conocer y un 80% del no cumplimiento, por lo que se debe de mejorar.

3.3.1.2. Análisis de la Visión actual:

“Ser una empresa líder, con reconocimiento en el mercado de salud ocupacional nacional e internacional que brinda atención en el campo de medicina ocupacional a las empresas y sus trabajadores con calidad, calidez, eficiencia y compromiso con el desarrollo nacional.”

Para medir el cumplimiento de la misión en la Clínica Preventis Salud, se elaboraron 6 preguntas: ¿Esta Formulada por líderes?, ¿Está definida en el tiempo?, ¿Es integradora?, ¿Es inspiradora?, ¿Ha sido difundida?, ¿Es realista y consistente?

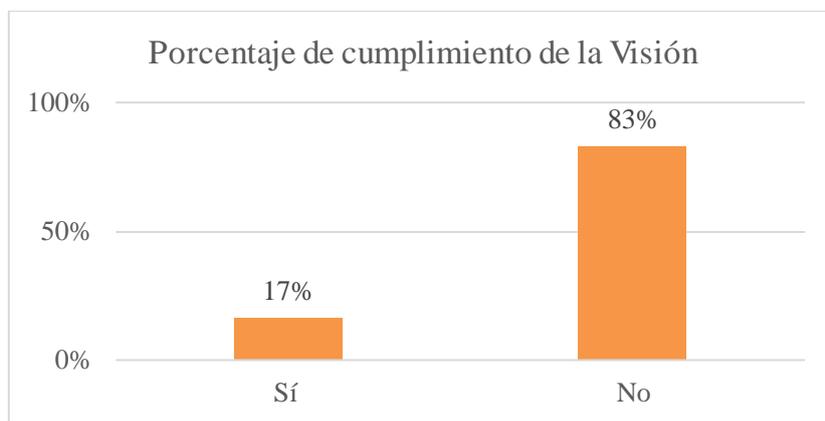


Figura 3. Porcentaje de cumplimiento de la visión en la Clínica Preventis Salud.

Fuente: Elaboración Propia.

La visión no define las metas que pretende conseguir en el futuro, no es integradora, sin carácter inspirador y motivador para sus colaboradores, no es realista y no tiene consistencia en el tiempo, sin embargo, esta formulada por líderes, por tal motivo se obtuvo un 17% de cumplimiento de la evaluación de los elementos y factores que se deben conocer y un 83% de no cumplimiento, por lo que se debe mejorar.

3.3.1.4. Cultura Organizacional:

Para la clínica Preventis Salud el comportamiento organizativo está guiado por los siguientes valores: Para medir el cumplimiento de la cultura organizacional se determinó si cumplía con los elementos necesarios:

- *Responsabilidad: La clínica se preocupa por el bienestar en su comunidad.*
- *Honestidad: Brindan un servicio de manera honesta.*
- *Ética: Se busca hacer las cosas bien para obtener mejores resultados.*
- *Respeto: Tratan con respeto a los clientes y entre los trabajadores.*
- *Profesionalismo: Cuentan con profesionales altamente reconocidos.*
- *Solidaridad: Apoyarse entre todos para llegar al éxito.*
- *Compromiso: Brindan un servicio de alta calidad y comprometidos con lo que hacen.*
- *Perseverancia: Siempre en busca de clientes y tratando de mejorar el servicio.*

Para medir el cumplimiento de la cultura organizacional se determinó si cumplía con los elementos necesarios, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Participaron los colaboradores durante la creación de la cultura organizacional?, ¿los valores están relacionados al cumplimiento de la misión y la visión?, ¿Los miembros de la organización reflejan los valores planteados?, ¿la cultura organizacional ha sido comunicada y difundida?

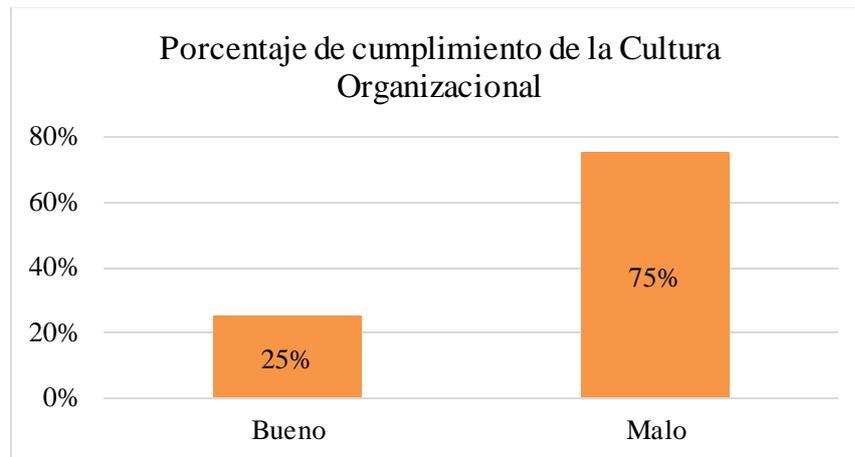


Figura 4. Porcentaje de cumplimiento de la Cultura Organizacional.

Fuente: Elaboración Propia.

La cultura organizacional actual de la clínica no está definida claramente, los colaboradores no participaron para su creación, al no poseer una misión y visión correctamente planteadas, los valores no tienen relación con la visión y misión, por último, no fue definida a los colaboradores para su conocimiento, por tal motivo se obtuvo un 25% de cumplimiento y un 75% de no cumplimiento que se debería de mejorar.

3.3.2. Análisis del Entorno Interno:

3.3.2.1. Análisis AMOFHIT.

A. Administración y Gerencia:

a. Planeación.

El objetivo de la clínica Preventis Salud es llegar a ser una clínica de salud preventiva reconocida a nivel nacional a través de servicios médicos confiables y de calidad que garanticen la satisfacción del cliente.

Al principio la clínica realizaba servicio para empresas pequeñas que necesitaban realizar exámenes ocupacionales a sus trabajadores por cuestiones de ley.

Actualmente a través de la correcta toma de decisiones, la organización ha logrado un mejor posicionamiento en el mercado, ofreciendo servicios a empresas de mayor envergadura con un mayor número de trabajadores.

Desafortunadamente una de las principales debilidades en cuanto al tema de la planeación es la falta de identificación de los trabajadores con la empresa, esto se ha demostrado ya que la clínica no maneja una adecuada misión, visión y cultura organizacional ya no que muestre el ser de la organización y lo que quiere ser en el futuro.

Actualmente, existen 3 puesto de gerencia que toman la mayor parte de las decisiones dentro de la organización: Gerente Administrativo, jefe del área de Salud Ocupacional y gerente del área comercial.

b. Organización.

Dentro de la clínica Preventis Salud se maneja un organigrama correctamente estructurado.

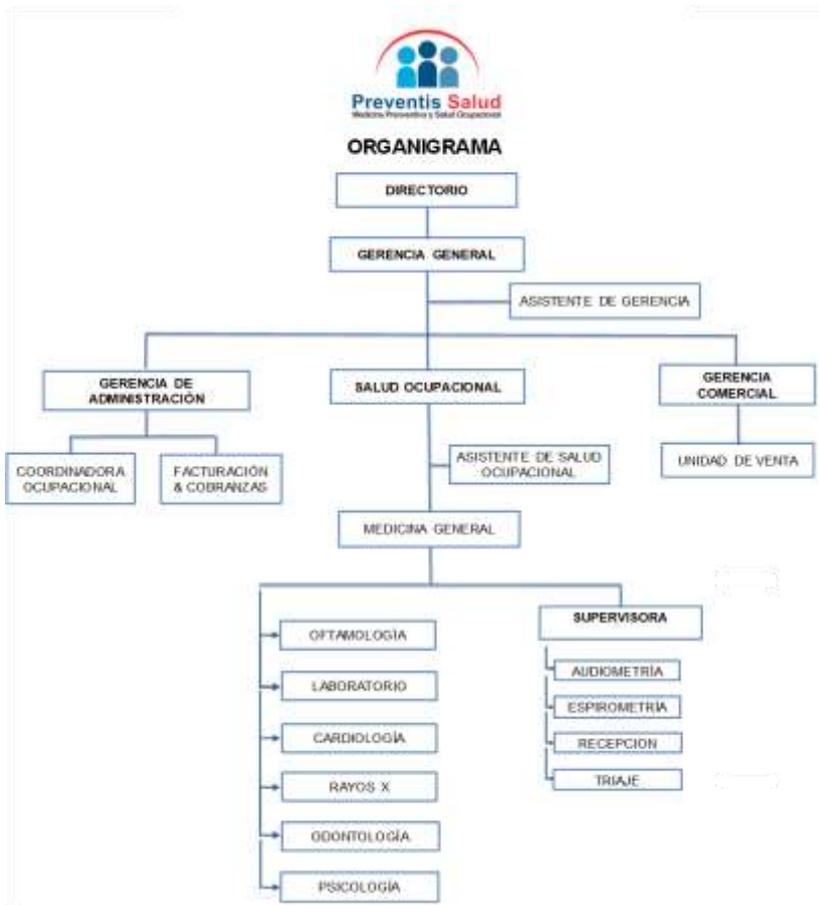


Figura 5. Organigrama interno de la Clínica Preventis Salud.

Fuente: Elaboración Propia

c. Factor Humano.

El factor Humano es en toda organización la clave del éxito, ya que las personas son el alma de la empresa. Basándose en esta premisa la clínica Preventis salud ofrece constantes capacitaciones al personal, incentivos, oportunidad de línea de carrera, y labores sociales como ofrecer prácticas pre y profesionales con el objetivo de formar nuevos líderes.

d. Motivación.

En la clínica Preventis Salud la motivación del capital humano es de vital importancia, ya que: “un trabajador contento, realiza un trabajo excelente”. Debido a esto la gerencia constantemente incentiva a los colaboradores a través de incentivos económicos, mejorando el

ambiente de trabajo y ofreciendo capacitaciones. Desafortunadamente no existe un área encargada del desarrollo del capital humano.

e. Control.

Dentro de la organización se maneja un sistema de control para determinar el número de pacientes que ingresan y son atendidos en los exámenes médicos ocupacionales correspondientes. Se indica a los pacientes que exámenes deben realizarse y también en qué ambiente se los deben realizar.

B. Marketing:

a. Servicios.

Los servicios ofrecidos por la clínica Preventis Salud son:

- Laboratorio: Laboratorio. El área laboratorio se encarga de hacer la toma de muestra (muestra de sangre, esputo, orina, heces, etc., esto pendiendo el protocolo que se va a evaluar) a los pacientes, para luego analizar los resultados por el Staff médico en cada una de las especialidades requeridas.
- Odontología: El medico odontólogo a cargo de esta área realiza exámenes odontológicos para determinar el nivel en el que ese encuentra la salud dental del paciente.
- Neumología (espirometría): El medico Neumólogo evalúa los volúmenes pulmonares que pueden ser movilizados (inspirados y espirados) de manera tranquila o forzada. Esta prueba debe estar acompañada por los estudios radiográficos de pulmón, para así determinar un posible nivel de deterioro pulmonar o el nivel del postulante a ser propenso a enfermedades pulmonares.
- Oftalmología: El oftalmólogo realiza un examen de la vista con el fin de medir la refracción y la agudeza visual del trabajador y para detectar enfermedades.

- Cardiología: El cardiólogo realiza exámenes con la finalidad de detectar patologías cardiacas en trabajadores.
- Audiometría: El otorrinolaringólogo evalúa los efectos a la salud del ruido como riesgo ocupacional a través de un estudio de audiometría.
- Psicología: El psicólogo realiza evaluaciones con el fin de determinar el perfil de competencias psicológicas del colaborador y su compatibilidad con las exigencias del puesto al cual postula.
- Radiología: El medico radiólogo realiza el procedimiento de toma de rayos X.

b. Precio:

Los precios son asequibles para la mayoría de las empresas.

Tabla 4.

Precio de los servicios de los exámenes ocupacionales por paciente ofrecidos en la clínica Preventis Salud.

Examen médico ocupacional	Precio
Odontología	S/. 15
Cardiología	S/. 14
Audiometría	S/. 15
Psicología	S/. 15
Radiología	S/. 18
Espirometría	S/. 15
Laboratorio	S/. 20
Oftalmología	S/. 15

Fuente: Elaboración propia.

c. Plaza:

Av. Gral. Salaverry 1071 – Jesús María



Figura 6. Ubicación de la clínica en Jesús María, Lima.

Fuente: Google Maps.

Una debilidad para la organización en la actualidad es el tamaño del local, ya que no es suficiente cuando existe gran afluencia de pacientes. Otra debilidad detectada es las condiciones de trabajo, por ejemplo, falta de iluminación, ruidos molestos, calor, etc.

d. Promoción.

A través de la empresa GURU SOLUCIONES que promociona la página web en Google, la clínica Preventis Salud ha captado la mayor cantidad de sus clientes. Asimismo, apoyándose de las redes sociales como son Facebook e Instagram.

Por otro lado, gracias a la calidad de los servicios ofrecidos, la organización ha ganado una excelente reputación, por lo cual los clientes recomiendan la clínica.

Una fortaleza que ayuda a la promoción de la organización es la certificación de la DIGESA como clínica de salud ocupacional para la realización de exámenes médicos ocupacionales.

C. Producción u operaciones:

Cada examen médico ocupacional en la clínica Preventis Salud tienen un proceso definidos, con el objetivo de cumplir el marco sanitario y legal correspondiente y garantizar un resultado confiable.

Generalmente, para la realización de los exámenes médicos se siguen los siguientes pasos:

- Primero, se determinan los servicios necesarios a brindar dependiendo la actividad económica o el cargo a ocupar del o los trabajadores para generar el perfil ocupacional a evaluar.
- Luego, se realiza el pago para empezar con el llenado de datos y toma de los exámenes ocupacionales dependiendo su protocolo.
- Seguidamente, se evalúan los resultados por el médico ocupacional quien es el que emitirá el certificado de aptitud.
- Para finalizar, pasa por un área de auditoría y se hace la visación por dirección general para la entrega de resultados.

El control de archivos generalmente es físico (anamnesis) para el historial clínico del paciente. Estos documentos son almacenados en archiveros para su control, pero se pudo evidenciar que a pesar de que la clínica maneja un sistema de gestión de documentos existe perdida de documentos o extravíos debido al desorden y falta de limpieza.

En la figura 10 se muestra con mayor detalle el proceso de atención dentro de la clínica:

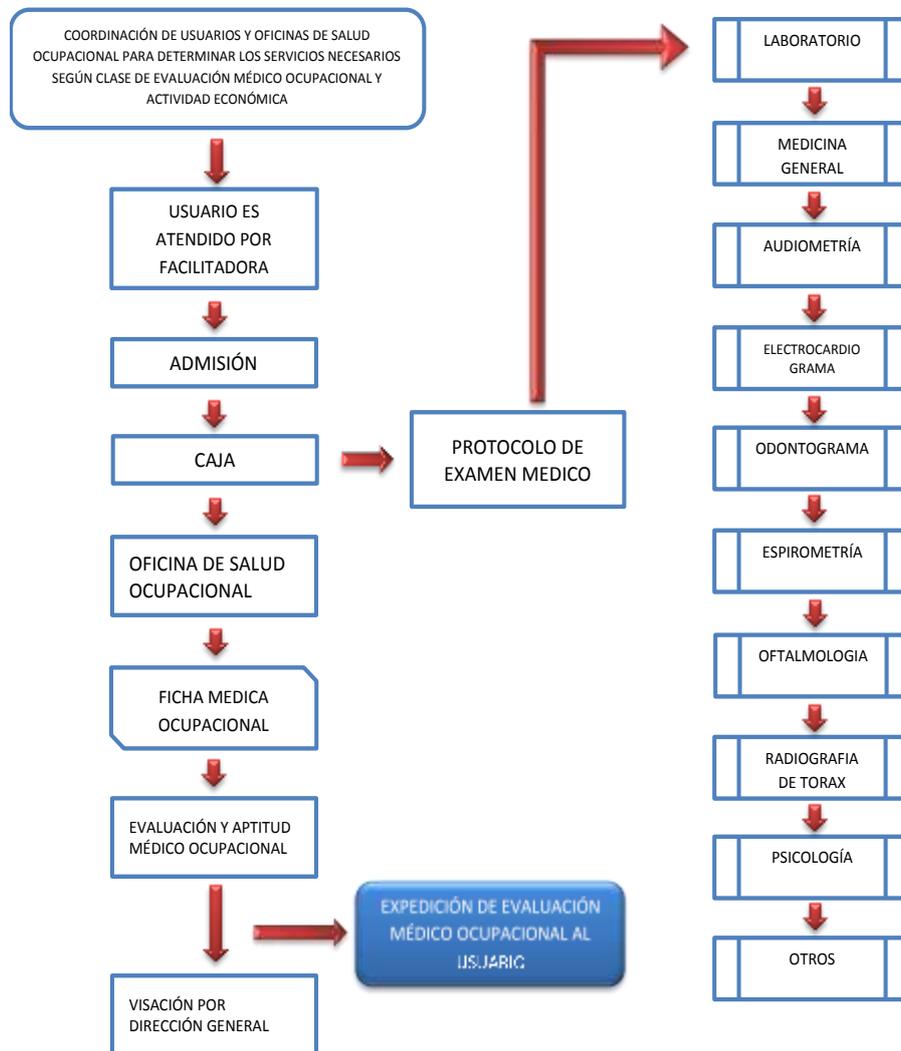


Figura 7. Flujograma.

Fuente: Preventis Salud

Existen varias áreas tercerizadas, como el área de contabilidad, rayos x, odontología, psicología, todas estas áreas laboran dentro de las instalaciones de la clínica Preventis Salud.

Una debilidad observada es la existencia de procesos operativos donde los pacientes demoran demasiado durante la toma del examen ocupacional, causando retrasos en las otras áreas. Esto genera que exista un flujo lento de atención y tiempos extras innecesarios.

D. Finanzas:

Debido a las leyes nacionales para garantizar la salud y seguridad ocupacional de los trabajadores, las empresas han visto la necesidad de realizar exámenes ocupacionales periódicos a sus colaboradores; esto ha generado que la clínica Preventis salud aumente sus ingresos cada año. Actualmente, la clínica maneja un excelente nivel de liquidez gracias a la capacidad de transformar sus activos en dinero en efectivo en un corto periodo de tiempo sin pérdida significativa de su valor.

E. Sistema e información general:

La clínica Preventis salud hace uso de equipos y máquinas calibradas, con el fin de lograr el resultado más exacto durante la realización de los exámenes ocupacionales. Uno de los nuevos servicios brindados por la organización es la posibilidad que los clientes observen los resultados de los exámenes a través de su portal web usando un usuario y contraseña. Una debilidad observada fue la falta de modernización en algunos equipos.

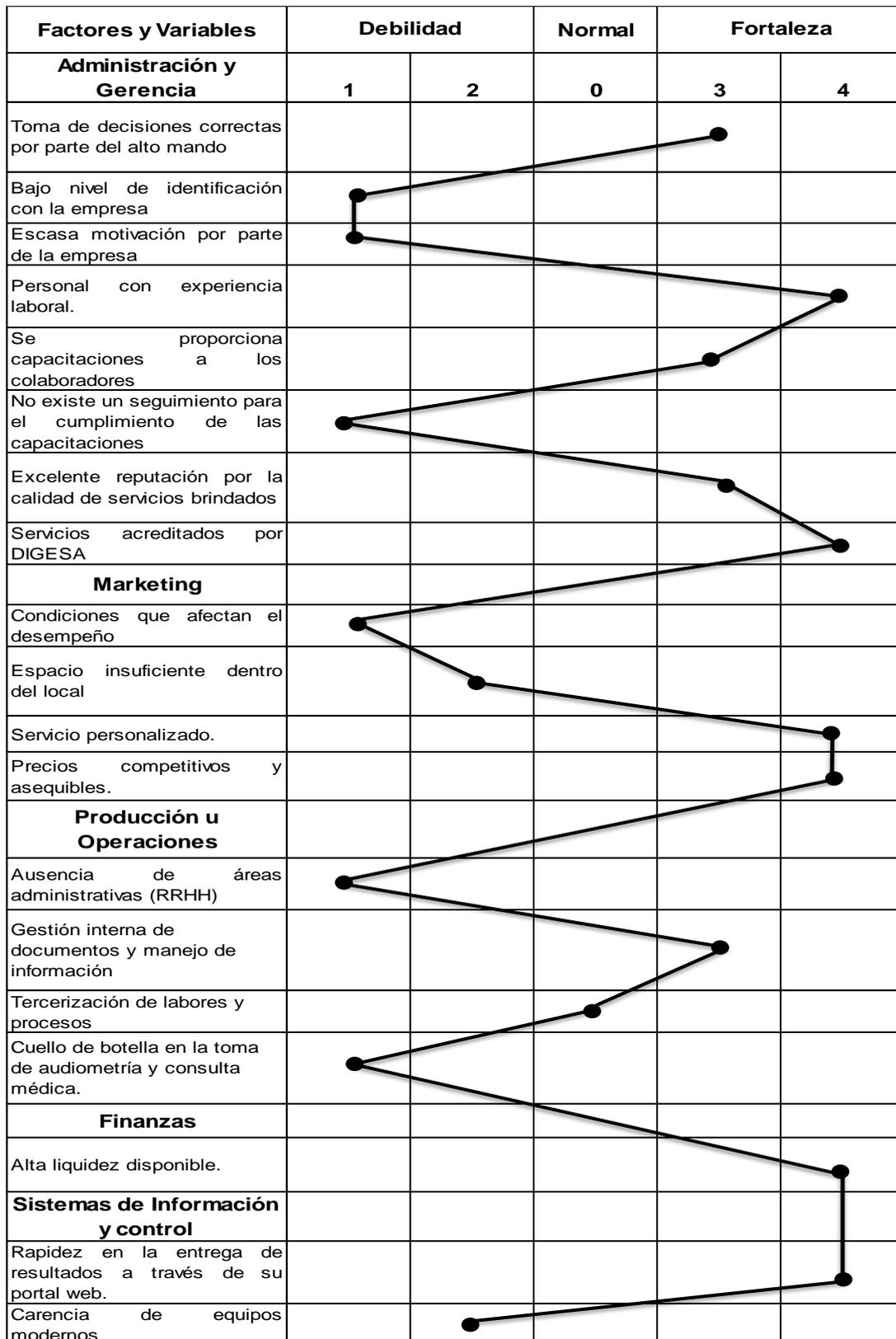


Figura 8. Análisis AMOFHIT

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Del Análisis AMOFIT se escogen los factores de criticidad más importantes para evaluar su ponderación e influencia en el éxito de la organización.

Tabla 5.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de la clínica Preventis Salud.

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Toma de decisiones correctas por parte del alto mando	0.06	3	0.18
Se proporciona capacitaciones a los colaboradores	0.07	3	0.21
Personal con experiencia laboral.	0.08	4	0.32
Servicios acreditados por DIGESA	0.08	4	0.32
Precios competitivos y asequibles.	0.08	4	0.32
Alta liquidez disponible	0.06	4	0.24
Rapidez en la entrega de resultados a través de su portal web.	0.07	4	0.28
Gestión interna de documentos y manejo de información	0.05	3	0.15
Excelente reputación por la calidad de servicios brindados	0.06	3	0.18
SUBTOTAL	0.69		2.52
Debilidades			
Bajo nivel de identificación con la empresa	0.04	1	0.04
No existe un seguimiento para el cumplimiento de las capacitaciones	0.03	1	0.03
Espacio insuficiente dentro del local	0.02	2	0.04
Condiciones que afectan el desempeño	0.05	1	0.05
Ausencia de áreas administrativas (RRHH)	0.04	1	0.04
Existencia de cuellos de botella en procesos de atención al paciente	0.06	1	0.06
Escasa motivación por parte de la empresa	0.04	1	0.04
Carencia de equipos modernos	0.03	2	0.06
SUBTOTAL	0.31		0.36
TOTAL	1.00		2.88

Fuente: Elaboración Propia.

La Matriz EFI muestra que la clínica Preventis Salud posee un aprovechamiento de 2.88 superando el promedio de 2.5, esto significa que la clínica posee un adecuado aprovechamiento de sus fortalezas, para contrarrestar los efectos de las debilidades.

3.3.3. Análisis del entorno Externo:

3.3.3.1. Modelo de las cinco Fuerzas de Porter.

La posición competitiva de la clínica Preventis Salud es determinada por la evaluación con respecto al entorno en donde opera. Para este análisis es necesario elaborar el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de determinar la rentabilidad de la organización y la formulación de estrategias.

Con el fin de realizar el análisis correspondiente se identifican los elementos clave de las 5 fuerzas, así como la tendencia general del posicionamiento de la clínica Preventis Salud, en el mercado de salud ocupacional.

A. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

La competencia directa de la clínica Preventis Salud, se encuentra en el mercado de salud ocupacional, es decir, en todas las clínicas que ofrecen estos servicios, debido a la gran demanda que existe por salud y seguridad ocupacional se ha creado la oportunidad de formar nuevos competidores.

Con el propósito de cumplir y seguir los lineamientos de la ley N°19783, actualmente las empresas realizan los exámenes ocupacionales para evitar posibles sanciones y fiscalizaciones.

El incremento en el número de inspectores desde la creación de SUNAFIL ha ido desarrollando la capacidad y desempeño de la entidad, tan solo en el año 2019 se desarrollaron un total de 55.928 fiscalizaciones, con un crecimiento del 34% respecto a los 41688 realizados

en el 2018.¹ Además, el monto de dinero en sanciones impuestas por la entidad ha aumentado paulatinamente durante los últimos años.

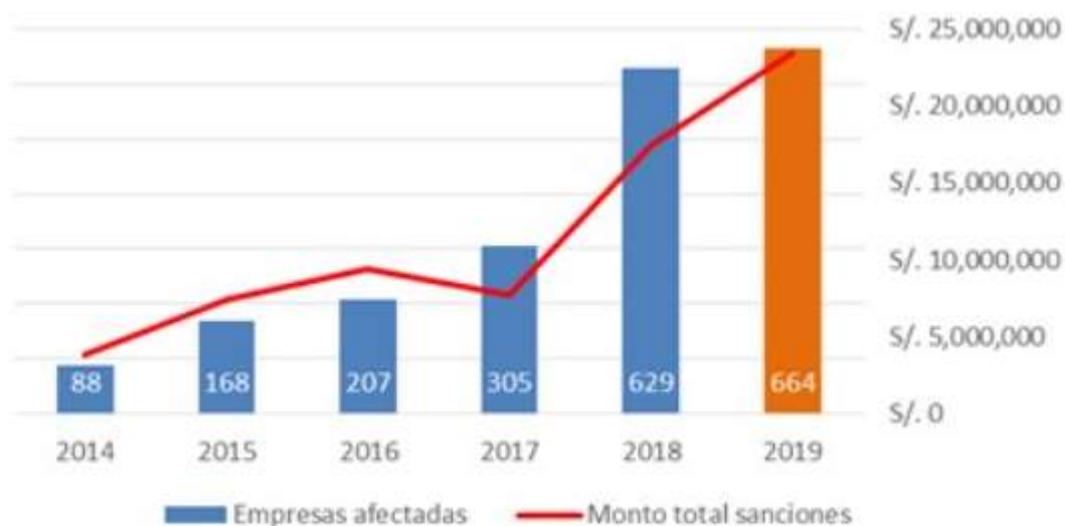


Figura 9. Resoluciones de SUNAFIL en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Fuente: SUNAFIL.

Debido a esto la demanda de salud ocupacional se ha incrementado y un gran número de empresarios han optado por formar clínicas que puedan realizar exámenes ocupacionales para satisfacer la demanda y generar ingresos.

La Clínica Preventis Salud tiene definida una estrategia ante el peligro del ingreso de competidores, la cual consiste en brindar servicios de calidad y sobre todo dando los resultados de los exámenes médicos ocupacionales en corto tiempo, logrando resultados ya que los clientes ya son fijos, permanentes y abalan la confiabilidad de los resultados.

B. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Tomando en consideración el tipo de servicio que ofrece la clínica Preventis Salud, se determina que los principales servicios sustitutos son las empresas que ofrecen servicios y asesorías con respecto a seguridad y salud ocupacional, los cuales desarrollan programas de

¹ Información obtenida del listado de resoluciones de primera instancia consentida (no apeladas dentro del término de Ley) y de segunda instancia elaborada por SUNAFIL.

cumplimiento en temas de gestión con respecto a la SST. Estas empresas principalmente ofrecen los servicios de charlas, desarrollo, implementación y control del sistema de gestión interna que manejan sus clientes, pero no ofrecen el servicio de realización de exámenes ocupacionales, como principal servicio, requeridos por la ley de seguridad y salud en el trabajo en el Perú

C. Poder de negociación de los proveedores:

La clínica Preventis Salud posee 11 principales proveedores, los cuales brindan servicios de abastecimiento de materiales, servicios de comunicación, publicidad, mantenimiento y limpieza, los proveedores cuentan con la certificación de calidad en cuanto a los insumos médicos ofrecidos a la clínica. En cuanto a la relación con respecto a los proveedores, se ha determinado que es excelente, ya que se posee un manual de los pasos a seguir al momento de negociar donde se observaba los precios, cantidades, certificados de calidad, tiempos de entrega y pagos, lo que garantiza la mejora relación entre la empresa y el proveedor; y además garantiza el beneficio mutuo.

Tabla 6.

Proveedores.

PROVEEDOR	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO
LABROME IMPORT S.A.C.	Proveedor de insumos de laboratorio y equipos médicos.
SERVICIO DE INGENIERIA Y VENTA DE EQUIPAMIENTO MÉDICO S.A.C.	Alquiler de equipos médicos (Audiometría y Espirometría), así como las calibraciones y mantenimiento de los equipos.
SOLATEC E.I.R.L.	Venta de insumos de espirometría.
GRUPO JB SYSTEM SC R.L.T.	Proveedor del sistema web y soporte de este (Medi-web)
ENTEL PERU S.A.	Telefonía móvil
SODIMAC PERU S.A.	Artículos para mantenimiento del local

GONZALES GUAMANI OLIVER	Servicio de imprenta.
TAI LOY	Útiles de Oficina y Papelería
MAKRO SUPER-MAYORISTA S.A.	Proveedor de refrigerios ofrecidos a los pacientes
AGUA INMACULADA	Abastecedor de agua de mesa para pacientes y empleados.
HUANCHAQUITO	Manipulación de Residuos Peligrosos

Fuente: Preventis Salud.

D. Poder de negociación de los compradores:

La clínica Preventis Salud posee más de 200 cliente nacionales, entre las que se pueden destacar empresas de producción, tecnología, deporte, transporte, telefonía. Se maneja una cartera de empresas que son clasificadas entre PYMES y grandes empresas que adquieren los servicios por recomendación o a través de la página Web en Google. Se clasifican los clientes por el tamaño de exámenes ocupacionales solicitados, y se consideran como “Clientes de alta demanda”. En cuanto al poder de negociación con los proveedores se ha identificado que existe una gran oportunidad ya que el número de clientes a aumentado, y la clínica, al ser una organización recomendada y abalada por DIGESA, posee el poder de negociación con el cliente. En la siguiente tabla se menciona las empresas de mayor renombre:

Tabla 7.

Cientes.

RAZÓN SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	LOGOTIPO
NESTLÉ S.A.	Nestlé	
LABORATORIOS LANSIER S.A.C.	Lansier S.A.C.	

RAZÓN SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	LOGOTIPO
MANPOWER PERÚ S.A.	Manpower Group	
CORPORACIÓN MIYASATO S.A.C.	Corporación Miyasato	
ARTESCO S.A.	Artesco	
OLVA COURIER S.A.C	Olva Courier	
ULMA ENCOFRADOS PERU S.A.	Ulma Encofrados Perú S.A.	
SERVICIOS DE PUBLICIDAD Y MARKETING POMOCHI S.A.C.	Servicios De Publicidad Y Marketing Pomochi S.A.C.	
SERVICIOS DE CALL CENTER DEL PERU S.A.	SCC	
PEVISA AUTO PARTS S.A.C.	Pevisa	

RAZÓN SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	LOGOTIPO
CORPORACION HODELPE S.A.C.	Corporación Hodelpe S.A.C.	
SUPERDEPORTE PLUS PERU S.A.C.	Grupo Marathon	
CLUB ALIANZA LIMA	Alianza lima	
NICOLL PERU S.A.	Nicoll Perú S.A.	
PANASONIC PERUANA S.A.	Panasonic Peruana S.A.	

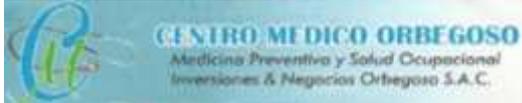
Fuente: Preventis Salud.

E. Rivalidad entre competidores existente:

Algunas clínicas poseen un excelente posicionamiento dentro del mercado ya que ofrecen sus servicios desde hace varios años por lo cual han invertido en mejorar su infraestructura, modernizar los equipos que poseen y mejorar la calidad del servicio con el fin de incrementar la reputación que poseen. La rivalidad es fuerte en el mercado de salud ocupacional, considerando que las empresas solicitan los exámenes médicos ocupacionales para su personal una vez cada año. Algunos de los principales competidores se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 8.

Principales Competidores.

RAZÓN SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	LOGOTIPO
Nova Medic Servicios Médicos Especializados S.A.C.	NOVA MEDIC	
Clínica del Trabajador S.A.C.	CLÍNICA DEL TRABAJADOR	
Cardiclinic Soc. Civil	CADIOCLINIC	
Inversiones & Negocios Orbegoso S.A.C.	CENTRO MÉDICO ORBEGOSO	
Integramédica Perú S.A.C.	INTEGRAMÉDICA	

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.3.2. Análisis PESTEL:

A. Variable Política y Legal.

La política es un tema que influye en la vida de cualquier organización, ya que las decisiones que toma el gobierno involucran el destino de todos. Pese a la ralentización económica, la ausencia de credibilidad institucional y la feroz batalla entre poderes gubernamentales, el Perú no se ha visto afectado en gran nivel. Félix Jiménez profesor de la

Pontificia Universidad Católica del Perú, afirma que, a pesar de los altibajos políticos, la economía se ha podido mantener.

Actualmente, las constantes crisis ministeriales, escándalos de corrupción y problemas vinculados a presidentes ha impactado negativamente la inversión y el consumo, lo que se puede considerar como una amenaza en el ambiente externo de la organización.

Así también, en el marco legal, el empleador en toda organización debe establecer lineamientos que garanticen la vida, la salud y bienestar de los trabajadores. La ley peruana N° 29783 “Ley de seguridad y Salud en el trabajo” Tienen como objetivo promover una cultura de prevención de riesgos en todos los sectores económicos y de servicios. Como se menciona en la modificación del artículo 101 de la ley de seguridad mencionada aprobado en el decreto supremo N°005-2012-TR y modificado por el Decreto Supremo N°006-2014-TR, el empleador debe realizar exámenes médicos ocupacionales acordes a las labores que desempeña. Considerando el entorno legal actual, esta es una oportunidad, ya que las empresas se ven en la obligación de solicitar los servicios de medicina preventiva.

B. Variable Económica.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, ha revelado que el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú ha caído -3.4 en el primer trimestre de 2020, en comparación con el periodo del año 2019.

Esta caída interrumpe un crecimiento continuo registrado por 42 meses; según el INEI la demanda interna se contrajo -1.8%, principalmente por la contracción de los gastos de consumo final privado (-1.75), por reducción de la inversión privada (-14.9%) y por las medidas aplicadas por el gobierno para intentar detener la propagación del nuevo coronavirus.

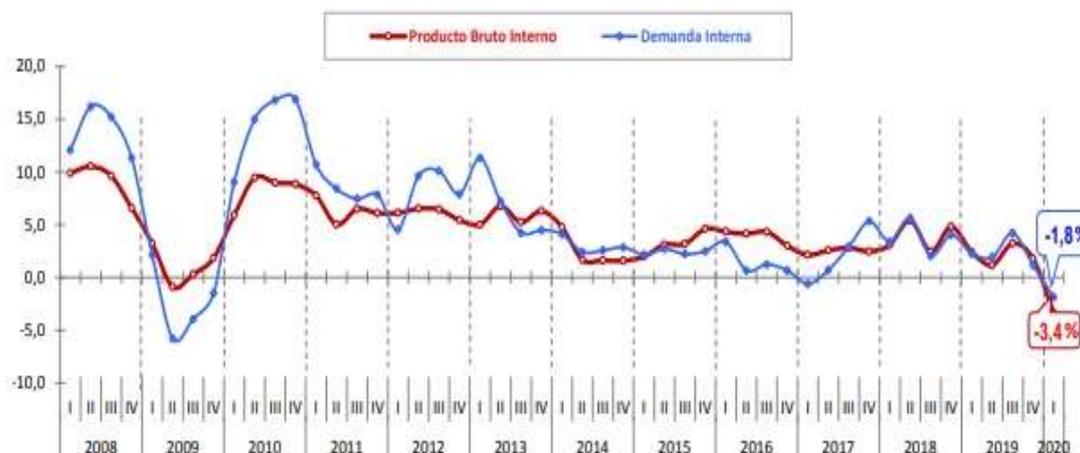


Figura 10. Producto Bruto Interno y Demanda Interno desde 2018 – I, 2020 – I.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística del Perú (INEI).

De acuerdo con el informe elaborado por Gonzalo Tamayo y Elmer Cuba, el PBI de Perú caerá 11.6% en el 2020, aunque rebrotaría 8.7% el 2021.

Tabla 9.

PBI del lado gasto²

INDICADORES	1T	2T	2S	Año 2020
Demanda Interna	-11.7	-35.0	-8.0	-15.7
Consumo Privada	0.0	-8.2	-3.0	-3.6
Consumo Publico	13.3	32.3	10.3	14.4
Inversión Privada	-24.7	-62.5	-21.6	-32.5
Inversion Publica	-4.9	-51.1	-15.2	-23.7
Exportaciones	-8.6	-25.2	2.4	-6.9
Importaciones	-22.5	-42.5	-13.8	-22.3
PBI	-8.0	-31.2	-3.8	-11.6

Fuente: Elaboración y proyección Macroconsult.

² Proyecciones realizadas con información al 16 de abril.

C. Variable Social.

Los resultados del IPS 2019 muestran que el Perú ocupa la posición 57 entre 149 países, con un puntaje de 71.3, y se clasifica en la categoría de Progreso Social Medio - Alto, junto con países como Chile, Uruguay, Argentina, Brasil, México y Colombia. En términos del ranking, según pilares, el Perú alcanzó el puesto 85 en Necesidades humanas básicas, con 80.1 puntos; el puesto 41 en Fundamentos del bienestar, con 78.6 puntos, y el puesto 61 en Oportunidades, con 55.2 puntos. (COMEX, 2019)

Una variable importante del factor social es la distribución poblacional, donde se muestra que el 54% de la población se encontró en 5 departamentos: Lima (32.3%), Piura (6.3), La Libertad (6.1%), Arequipa (4.7%) y Cajamarca (4.6 %). Además, de la tasa de crecimiento promedio anual por departamentos la cual muestra que la ciudad de Lima posee una tasa de crecimiento positivo promedio.

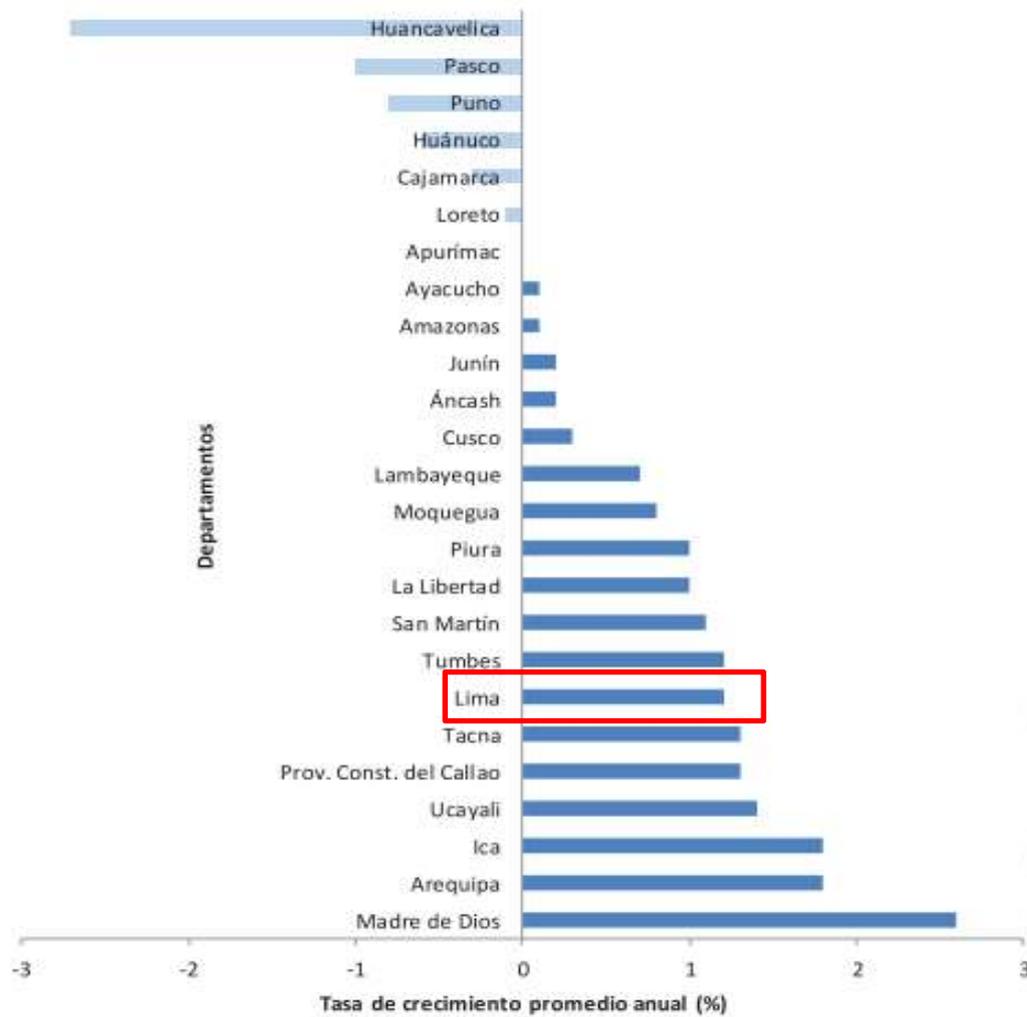


Figura 11. Tasa de crecimiento promedio anual por departamento 2017.

Fuente: INEI. Perfil Sociodemográfico Censo 2017.

Dentro de la distribución poblacional se determina que el porcentaje del PEA (Población Económicamente Activa) tiene impacto en el desempeño de la empresa. Según el Instituto Nacional de Estadística, ha existido un crecimiento negativo de PEA con respecto a otros años.

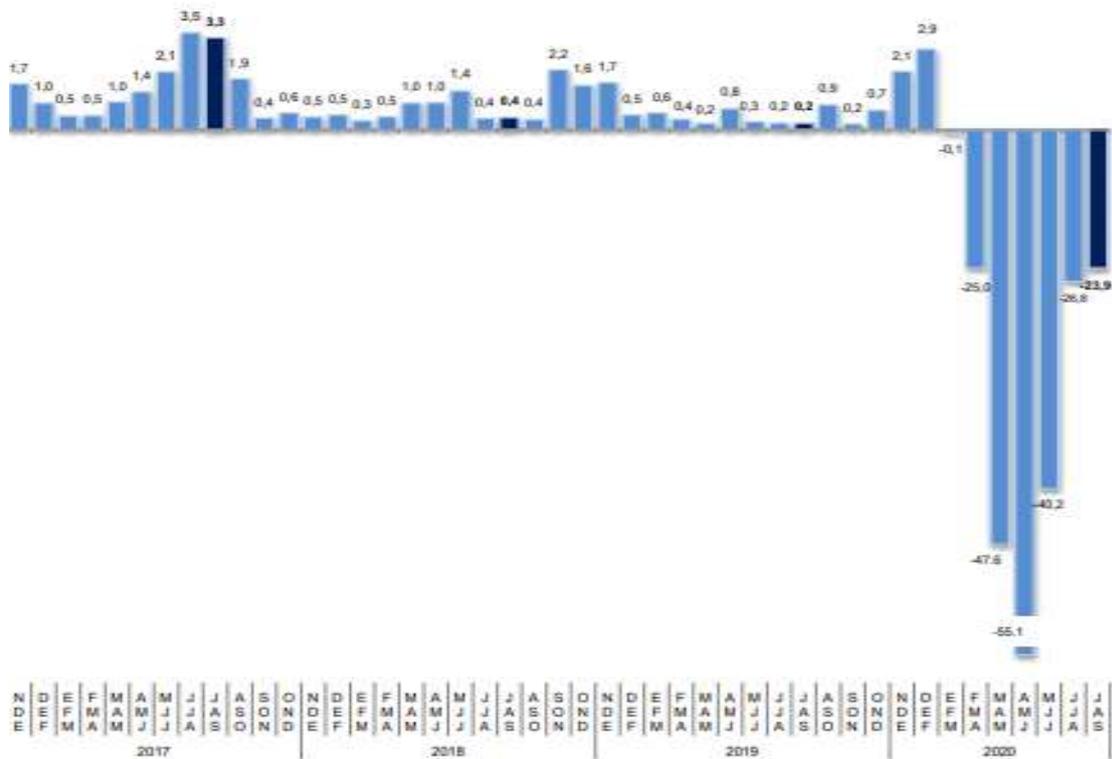


Figura 12. Variación porcentual de la población económicamente activa ocupada según trimestre móviles, 2015 – 2020.

Fuente: INEI. Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana.

Se muestra que ha existido un crecimiento constante desde el año 2017 hasta el año 2019 de la variación porcentual del PEA en Lima Metropolitana. Pero en el año 2020, desde febrero ha existido una caída significativa de -0.1% hasta -23.9% en el mes de setiembre debido a la crisis sanitaria y otras razones sociales.

A raíz de la crisis sanitaria actual, fortalecer el sistema de salud es una necesidad social indispensable. Esta medida implica en primer lugar, incrementar el porcentaje de gasto del PBI en salud (privada y estatal), y cerrar las brechas de capacidad de resolutive entre los diferentes niveles de atención y prestadores de salud.

En los últimos años se ha podido observar mejoras en el sistema de salud peruano principalmente debido a la mayor inversión que se viene realizando en el sector público y

privado. Según el Instituto Nacional de Estadística de Perú, en el año 2016 el Perú invirtió el 5.5% del PBI en salud. De este el 2.3 % en el sector privado y 3.2% en el sector público.³

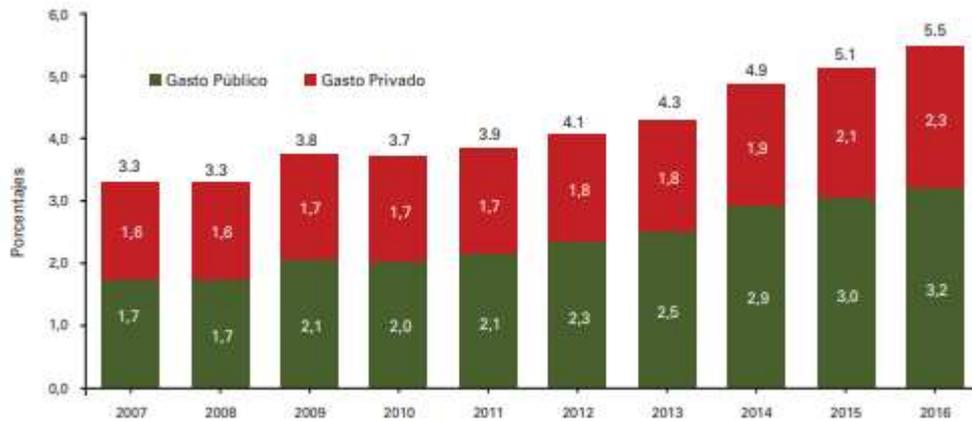


Figura 13. Gasto en Salud, público y privado como porcentaje del PBI, Perú 2007 – 2016.

Fuente: INEI. Gasto en Salud 2007 – 2016.

La inversión se realiza con el propósito de avanzar hacia un efectivo aseguramiento universal, con presupuesto, acceso oportuno y de calidad a la salud, que incluya la protección en salud de la población actualmente excluida y que no es visible en las bases de datos del Estado, tales como personas adultas mayores, personas con discapacidad, población indígena, población afrodescendiente, población migrante, personas en situación de calle, trabajadores independientes e informales, entre otros. (MCLCP, 2020)

³ Información recopilada del Análisis de Situación de Salud del Perú 2019, elaborado por el Ministerio de Salud del Perú.

D. Variable Tecnológica.

El entorno tecnológico es favorable para cualquier empresa en la actualidad ya que el internet y otras redes han facilitado la atención de los clientes, consultas, separación de citas, reclamos, etc.

La tecnología no solo ayuda a mejorar y facilitar la experiencia del cliente durante la adquisición del servicio, sino también mejorar procesos internos a través de programas que agilice el manejo de documentos, archivos, flujos, balances y que no requieran un costo considerable.

Una oportunidad aprovechable en el sector salud es la modernización periódica de equipos y herramientas que facilitan la realización de exámenes y consultas.

El consejo nacional de ciencia y tecnología e innovación tecnológica (CONCYTEC) en el 2014 realizó un análisis sobre los “Principales indicadores bibliométricos de la actividad científica peruana, 2006-2011”, donde se comparó el crecimiento promedio anual de la producción científica peruana, donde Latinoamérica ocupó el puesto 7^a con 10,76% y Perú el segundo lugar en crecimiento con 15.90%.

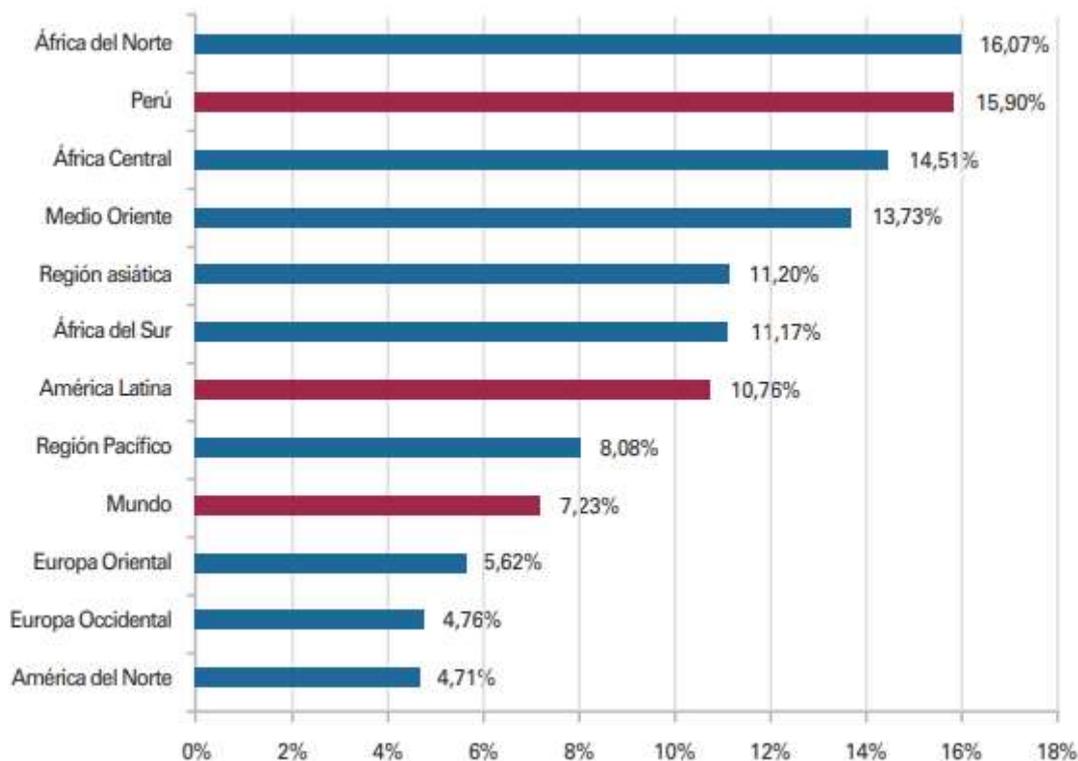


Figura 14. Crecimiento promedio anual de la producción científica en el Perú y otras regiones del mundo.2006-2011

Fuente: CONCYTEC, 2014

Durante el 2018, el Instituto Nacional de Salud (INS) estableció las prioridades nacionales de investigación para el periodo 2018 - 2021, enmarcados en los principales problemas sanitarios que aquejan al país como son: tuberculosis, anemia, Sida, Salud ocupacional, infecciones respiratorias, etc.

Una herramienta que ha empezado a tomar importancia dentro de los planes de las organizaciones es el uso constante del internet y las redes sociales para el cumplimiento de objetivos (Captación de nuevos clientes, Exploración de nuevos mercados, etc.)⁴

⁴ Información obtenida de “Análisis de Situación de SALUD DEL Perú”-Ministerio de SALUD 2019



Figura 15. Estadística de consumo digital en el Perú 2019

Fuente: Pagina Web: Lujhon (Guevara, 2019)

E. Variable Ecológica.

La clínica Preventis salud está ubicado en el distrito de Jesús María, uno de los 43 que conforman la provincia de Lima, este distrito es habitado por gente de clase media alta, en una densidad media, y clase media en su mayoría, esto gracias a la gestión de limpieza, seguridad y orden pues en los últimos años ha habido un gran crecimiento de inversión por inmobiliarias para la edificación de departamento y torres de viviendas. La gestión que se realiza dentro del distrito es eficiente atendiendo a la necesidad de la población. Con el objetivo de promover la seguridad y salud se realizan saneamientos, desinfecciones, campañas, etc., para cuidar el medio ambiente y mejorar la calidad de vida.

Algunas campañas para el desarrollo del distrito son mencionadas a través de su página web: <https://www.munijesusmaria.gob.pe/>

Factores y Variables	Amenaza		Normal	Oportunidad	
	1	2	0	3	4
Factor Político y Legal					
Nuevas normativas nacionales de seguridad y salud ocupacional					●
Incertidumbre de la estabilidad política actual peruana	●				
Factor Económico					
Recesión económica actual (disminución de la inversión privada en diferentes sectores económicos)		●			
Posibilidad de inversión en la empresa debido a la alta demanda de salud.					●
El ceso de empresas privadas sobre todo PYMES, ha generado que el numero de exámenes ocupacionales disminuya.		●			
Factor Social					
El desempleo ha originado que el numero de exámenes ocupacionales que se realizan por ley al ingreso de empresas disminuya.		●			
Adaptación al mercado de salud actual (posibilidad de brindar servicios relacionados al COVID-19)					●
Incremento en el numero de competidores por la alta demanda de salud general y salud ocupacional.		●			
Factor Tecnológico					
Desarrollo de nueva tecnología en equipos de salud ocupacional.				●	
Desarrollo acelerado de tecnologías de información y comunicación.				●	
Factor Ecológico					
Eficiente gestión del distrito de Jesús María (parques, limpieza, seguridad, etc.)				●	

Figura 16. Análisis PESTEL.

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

Del Análisis PESTEL se escogen los factores de criticidad más importantes para evaluar su ponderación e influencia en el éxito de la organización.

Tabla 10.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de la Clínica Preventis Salud.

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Nuevas normativas nacionales de seguridad y salud ocupacional, que impulsan a las empresas peruanas a realizar exámenes ocupacional periódicos.	0,15	4	0,6
Posibilidad de inversión en la empresa debido a la alta demanda de salud.	0,1	4	0,4
Adaptación al mercado de salud actual (posibilidad de brindar servicios relacionados al COVID-19)	0,1	4	0,4
Desarrollo de nueva tecnología en equipos de salud ocupacional.	0,05	3	0,15
Desarrollo acelerado de tecnologías de información y comunicación.	0,05	3	0,15
Eficiente gestión respecto a la calidad de vida en el distrito de Jesús María (parques, limpieza, seguridad, etc.)	0,1	3	0,3
SUBTOTAL			2
Amenazas			
Incremento en el número de competidores por la alta demanda de salud general y salud ocupacional.	0,1	2	0,2
Incertidumbre de la estabilidad política actual peruana	0,05	1	0,05
Recesión económica actual (disminución de la inversión privada en diferentes sectores económicos)	0,1	2	0,2
El desempleo ha originado que el número de exámenes ocupacionales que se realizan por ley al ingreso de empresas disminuya.	0,1	2	0,2
El cese de empresas privadas, sobre todo PYMES, ha generado que el número de exámenes ocupacionales disminuya.	0,1	2	0,2
SUBTOTAL			0,85
TOTAL	1	2,85	

Fuente: Elaboración Propia.

La Matriz EFE muestra que la clínica Preventis Salud tiene un aprovechamiento de 2.85 superando el promedio de 2.5, esto debido al aprovechamiento de las oportunidades para contrarrestar las amenazas externas.

3.3.4. Posicionamiento.

3.3.4.1. Matriz de Perfil Competitivo.

Para el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo, se identificó a dos importantes competidores de la empresa (Clínica Cardioclinic e Integra Medic) y a través de la calificación de los factores críticos de éxito obtenidos previamente en el análisis interno y externo se ponderó y procedió a analizar el perfil competitivo de las clínicas mencionadas.

Tabla 11.

Matriz de Perfil Competitivo.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE LA CLÍNICA PREVENTIS SALUD							
Factor Crítico de Éxito	Peso	Calif.	Preventis Salud	Calif.	Cardioclinic	Calif.	Integra Medic
Precios asequibles para los clientes	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6
Número de pacientes atendidos por capacidad de la infraestructura	0.15	2	0.3	4	0.6	2	0.3
Personal médico con experiencia	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45
Rapidez de entrega de resultados	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6

Calidad del Servicio Ofrecido	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Satisfacción del cliente.	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1
Poder de negociación con los proveedores	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1
Desempeño de los colaboradores	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45
TOTAL	1,00		3,55		3,85		2,9

Fuente: Elaboración Propia

- Se puede observar que la rapidez de entrega de resultados es el factor más importante para el éxito, ya que ambas tienen un peso de 0.2.
- La clínica Cardioclinic posee una ventaja competitiva en el mercado de salud ocupacional, con un puntaje de 3.55, en comparación a la clínica Preventis Salud, con un puntaje de 3.55.
- Finalmente, se muestra que la clínica Preventis Salud posee un mayor posicionamiento, con un puntaje de 3.55, en comparación a la clínica Integra Medic, con un puntaje de 2.9.

3.3.4.2. Matriz de la posición Estratégica y evaluación de la Acción PEYEA.

A través de la matriz PEYEA se define la posición estratégica que maneja la clínica Preventis salud. Asignando valores a los factores determinantes: Fuerza Financiera, Ventaja Competitiva, Estabilidad Ambiental y Fuerza de la Industria se determina en que cuadrante se ubica la posición estratégica de la organización.

Tabla 12.

Matriz de Posicionamiento Estratégico.

FACTORES	CALIFICACIÓN
Fuerza Financiera (FF)	
Retorno de la inversión	5
Apalancamiento	4
Liquidez	5
Uso de las economías de escala y de experiencias	3
Riesgos implícitos del negocio	4
Ventaja Competitiva (VC)	
Participación en el mercado	-3
Personal calificado	-3
Reconocimiento	-1
Lealtad de los clientes	-1
Conocimiento tecnológico	-4
Control sobre proveedores	-2
Estabilidad Ambiental (EA)	
Cambios Tecnológicos	-3
Tasa de Inflación	-4
Escala de precios de los competidores	-4
Barreras para entrar al mercado	-5
Presión competitiva	-5
Elasticidad de la demanda	-3
Fuerza de la industria (FI)	
Potencial de crecimiento	4
Potencial de utilidades	5
Estabilidad financiera	3
Aprovechamiento de recursos	4
Productividad y utilización de la capacidad	4

Fuente: Elaboración Propia.

- El promedio de la Fuerza Financiera (FF) es: 4.2
- El promedio de la Ventaja Competitiva (VC) es: -2.3
- El promedio de la Estabilidad Ambiental (EA) es: -4.0
- El promedio de la Fuerza Industrial (FI) es: 4.0
- El vector del vector X: $-2.3 + 4.0 = 1.7$
- El vector del eje Y: $4.2 + (-4.0) = 0.2$

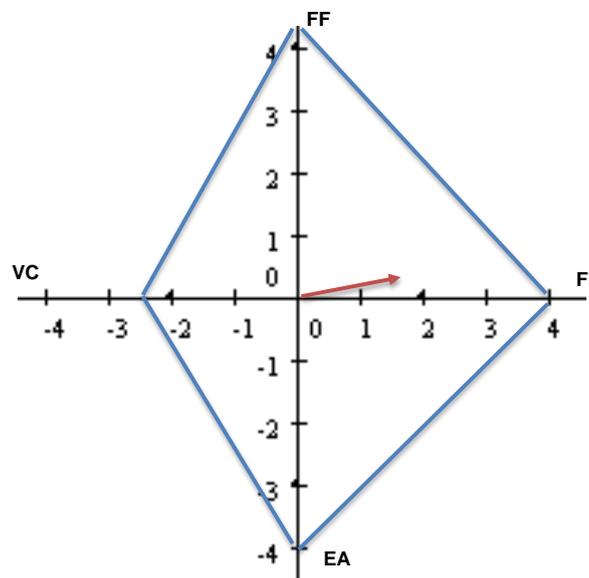


Figura 17. Matriz PEYEA de la Clínica Preventis Salud.

Fuente: Elaboración Propia.

El Perfil Estratégico de la clínica Preventis Salud, muestra que el vector direccional en la coordenada X y Y está ubicada en el cuadrante I denominado cuadrante de estrategia “Agresivo”, por lo cual la empresa se encuentra en una posición perfecta para utilizar las fortalezas internas en fin de aprovechar las oportunidades; y superar las debilidades para evitar los efectos de las amenazas externas. (Desarrollo en el mercado, penetración en el mercado, Desarrollo de producto, etc.

3.3.5. Análisis FODA de la Clínica Preventis Salud.

Según Oña Chiguano & Vega Alquina (2018), esta herramienta de gestión estratégica es una de las más utilizados actualmente en los negocios y esencial para el desarrollo de un plan de negocio. El FODA es un marco directo donde se relacionan las fuerzas internas y externas con el fin de generar ventaja en comparación con los competidores y es el primer paso para el desarrollo e implementación de estrategias.

En este análisis se analiza tanto los factores internos como los externos de la organización, apoyándose en el análisis interno y externo.

Tabla 13.

Matriz FODA de la clínica Preventis Salud.

Fortalezas	Debilidades
F1. Toma de decisiones correctas por parte del alto mando	D1. Bajo nivel de identificación con la empresa
F2. Se proporciona capacitaciones a los colaboradores	D2. No existe un seguimiento para el cumplimiento de las capacitaciones
F3. Personal con experiencia laboral.	D3. Espacio insuficiente dentro del local
F4. Servicios acreditados por DIGESA	D4. Condiciones que afectan el desempeño
F5. Precios competitivos y asequibles.	D5. Ausencia de áreas administrativas (RRHH)
F6. Alta liquidez disponible	D6. Existencia de cuellos de botella en procesos de atención al paciente
F7. Rapidez en la entrega de resultados a través de su portal web.	
F8. Gestión interna de documentos y manejo de información	

F9. Excelente reputación por la calidad de servicios brindados

D7. Escasa motivación por parte de la empresa

D8. Carencia de equipos modernos

Oportunidades	Amenazas
O1. Nuevas normativas nacionales de seguridad y salud ocupacional, que impulsan a las empresas peruanas a realizar exámenes ocupacional periódicos.	A1. Incremento en el número de competidores por la alta demanda de salud general y salud ocupacional.
O2. Posibilidad de inversión en la empresa debido a la alta demanda de salud.	A2. Incertidumbre de la estabilidad política actual peruana
O3. Adaptación al mercado de salud actual (posibilidad de brindar servicios relacionados al COVID-19)	A3. Recesión económica actual (disminución de la inversión privada en diferentes sectores económicos)
O4. Desarrollo de nueva tecnología en equipos de salud ocupacional.	A4. El desempleo ha originado que el número de exámenes ocupacionales que se realizan por ley al ingreso de empresas disminuya.
O5. Desarrollo acelerado de tecnologías de información y comunicación.	A5. El cese de empresas privadas, sobre todo PYMES, ha generado que el número de exámenes ocupacionales disminuya.
O6. Eficiente gestión respecto a la calidad de vida en el distrito de Jesús María (parques, limpieza, seguridad, etc.)	

Fuente: Elaboración propia.

El resumen de la Matriz FODA ayuda a identificar los factores más importantes para la clínica y facilita la elaboración de estrategias. Por otro lado, la Matriz PEYEA (Figura 20)

muestra que la clínica Preventis Salud se encuentra en una posición para desarrollar e implementar estrategias competitivas que le permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades, con el fin de menguar las debilidades y amenazas

3.3.6. Calidad:

Se evaluó la calidad del servicio de las áreas en la clínica Preventis Salud, a través de la aplicación de una encuesta de satisfacción, dicha encuesta se basa en el Modelo de Haywood – Farmer (1988), mencionada anteriormente, quien argumenta que el elemento clave de la obtención de alta calidad es la identificación de la necesidades y expectativas de los clientes. A través de preguntas específicas realizadas a los pacientes, se determinó que aspectos mejorar y así incrementar la calidad del servicio al momento de la realización del examen ocupacional. Se realizaron 183 encuestas durante el mes de noviembre del año 2020, donde se analizaron 9 áreas de atención las cuales son: Admisión, triaje, laboratorio, rayos X, audiometría psicología, oftalmología, cardiología, consulta médica o medicina. Los resultados obtenidos que cada área logro fueron:

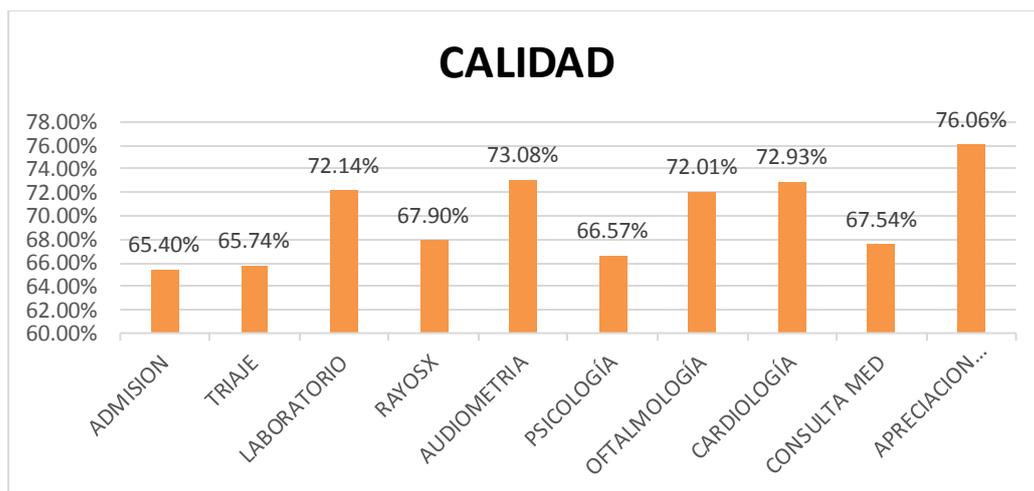


Figura 18. Apreciación general con respecto a la calidad del servicio en la clínica Preventis Salud.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 18, se observa que:

- La apreciación general del servicio en la clínica Preventis Salud logró un 76.06% de apreciación total por parte de los pacientes.
- El área donde el paciente percibe una mayor calidad de servicio es audiometría con un 73.08%.
- Las tres áreas con menor porcentaje de apreciación de calidad son admisión, triaje y psicología con 65.40%, 65.74%, 66.57% respectivamente.

A. Audiometría:

A través de las 3 preguntas realizadas a los pacientes sobre el examen de audiometría, observamos los puntos críticos a mejorar; los resultados obtenidos son los siguientes:

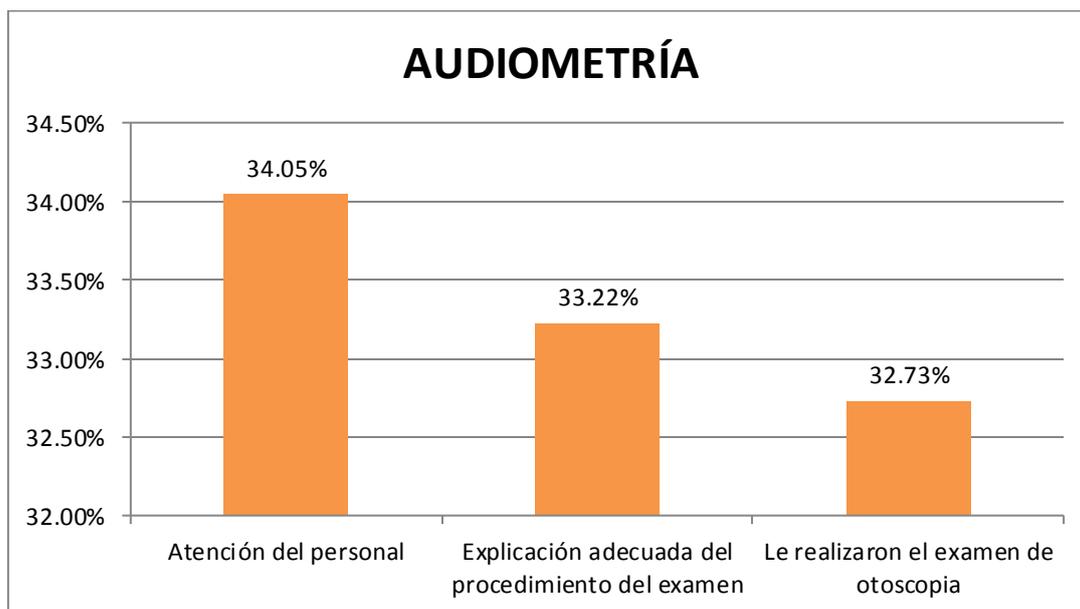


Figura 19. Gráfica de apreciación en la calidad de servicio en Audiometría.

Fuente: Elaboración propia.

En el Figura 19, se observa que:

- La atención del personal del área de audiometría tiene como resultado el 34.05% de satisfacción del paciente, siendo la pregunta mejor calificada, ello quiere decir que se

brinda un trato adecuado, recibéndolo cordialmente dentro del área y brindándole un trato amable durante la realización del examen correspondiente.

- La explicación adecuada completa del procedimiento tiene 33.22% a realizar y se responde todas las preguntas del paciente, disipando cualquier duda o intriga que tenga.
- La realización del examen de otoscopia tiene un porcentaje del 32.73%, siendo la pregunta menos calificada, con respecto a las otras preguntas, ello quiere decir que este procedimiento es omitido o no es realizado de manera adecuada, demostrando que debería haber una mejora a pesar de ser el área mejor calificada.

B. Admisión:

A través de 5 preguntas realizadas a los pacientes sobre el proceso admisión en la clínica, observamos los puntos críticos a mejorar, los resultados obtenidos son los siguientes:

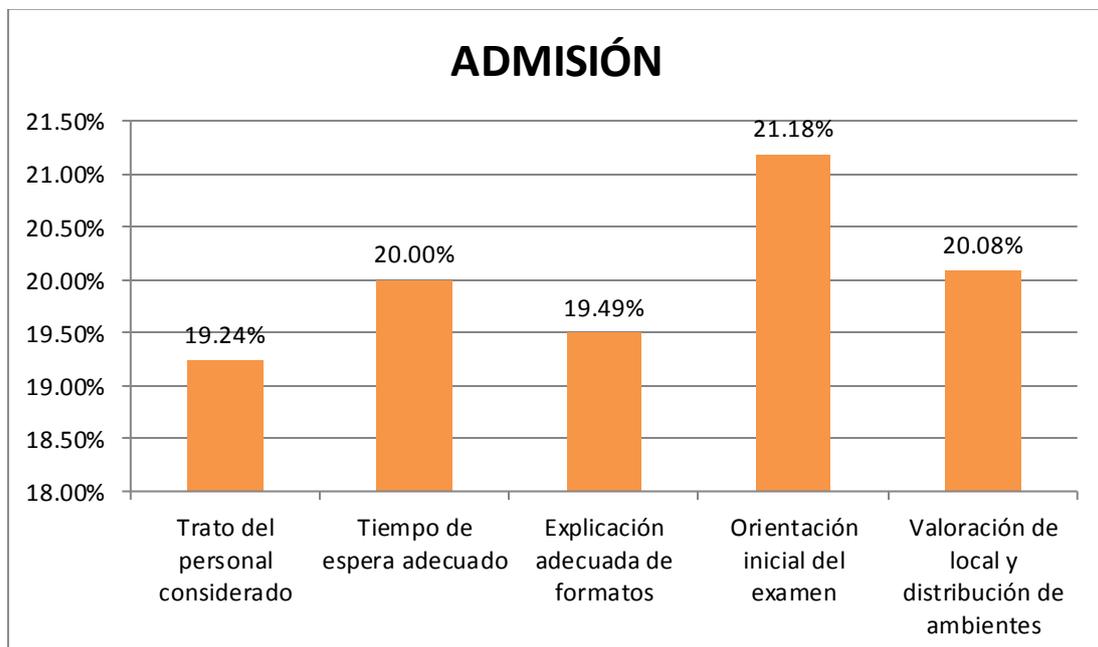


Figura 20. Gráfica de apreciación en la calidad de servicio en Admisión.

Fuente: Elaboración propia.

En el Figura 20, se observa que:

- La atención del personal encargado del área, en este caso los recepcionistas, no es la más adecuada. Debido a la gran afluencia de clientes, los recepcionistas trabajan bajo presión, ingresan los datos de manera apresurada dando un mal trato a los pacientes, por ellos se obtuvo una satisfacción del 19.24%.
- Los formatos de ingreso que se le entregan a los pacientes no son explicados adecuadamente obteniendo un 19.49% de satisfacción, esto genera que se creen dudas y se coloquen datos erróneos.

C. Triage:

A través de las 4 preguntas realizadas a los pacientes sobre el área de triaje, observamos los puntos críticos a mejorar, los resultados obtenidos son los siguientes:

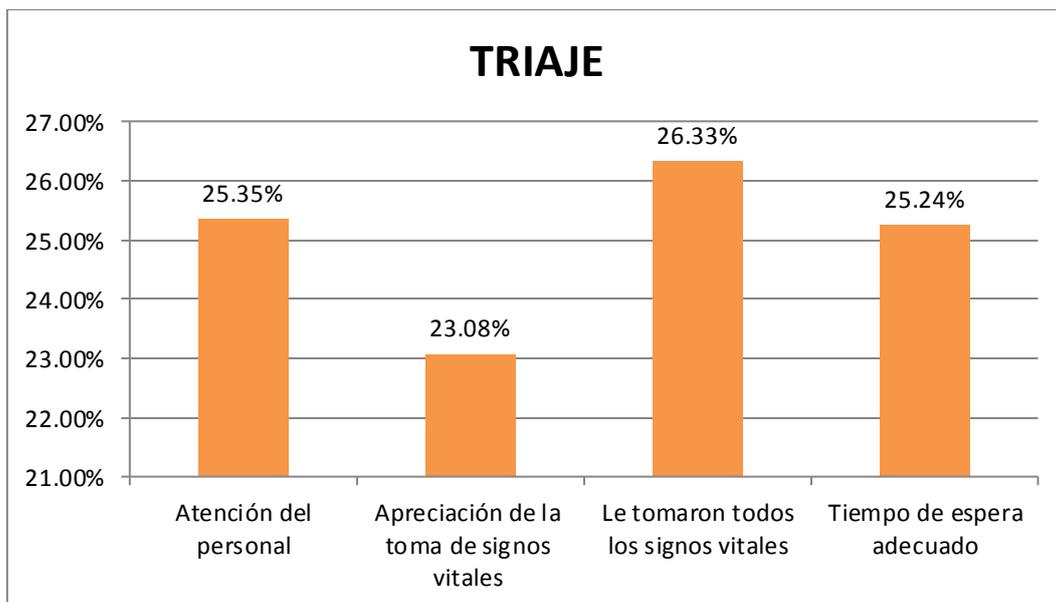


Figura 21. Grafica de la calidad de servicio en Triage.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 21, se observa que:

- La atención del personal encargada del área tiene una calificación del 25.35%, quiere decir que, no brinda un trato adecuado a los pacientes, generando incomodidad durante

el procedimiento, esto provoca que la apreciación de la toma de signos vitales tenga un 23.08%, siendo la pregunta con menos calificación, demostrando, que los pacientes no están conformes con la toma talla, peso y signos vitales y los resultados obtenidos.

D. Psicología:

A través de 3 preguntas realizadas a los pacientes sobre el examen psicológico, observamos los puntos críticos a mejorar, los resultados obtenidos son los siguientes:

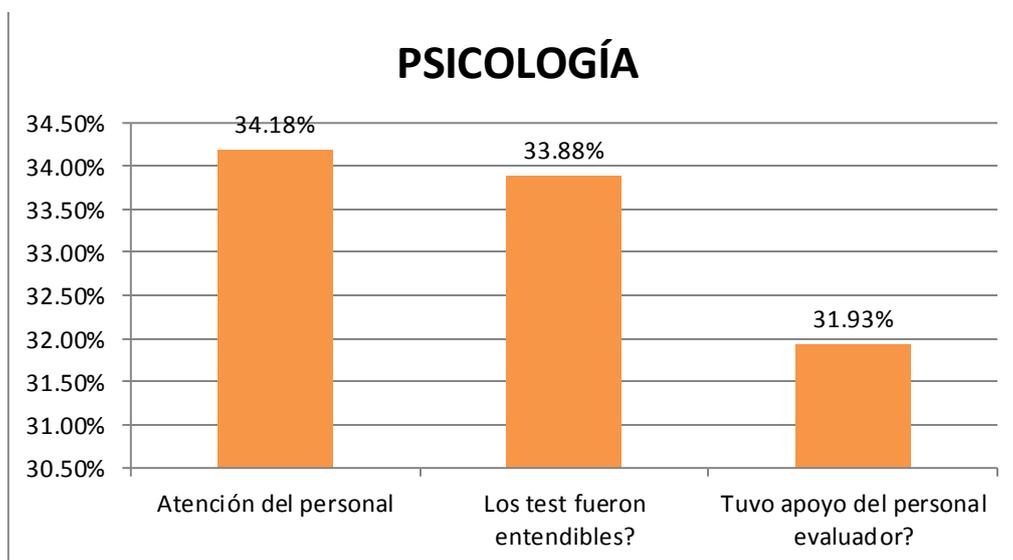


Figura 22. Gráfica de la calidad de servicio en Psicología.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 22, se observa que:

- La atención del personal del área de psicóloga tiene como resultado el 34.18% de satisfacción, siendo la pregunta mejor calificada, ello quiere decir que se brinda un trato adecuado, recibiendo cordialmente dentro del área y brindándole un trato amable durante la realización del examen correspondiente
- El apoyo del personal para el llenado de fichas tiene una calificación del 31.93%, siendo la pregunta menos calificada, ya que algunos pacientes tienen dudas de que datos

colocar, desafortunadamente la psicóloga no se da abasto para responder todas las dudas, generando incomodidad y posible ingreso de datos erróneos.

3.3.7. Producción de mano de obra:

En la tabla 14. De acuerdo con la información obtenida a través de la observación y valoración dada por el gerente administrativo (Ing. Ulises Gálvez Trujillo), se muestra la calificación de cada factor del método Westinghouse, para cada área operativa dentro de la clínica Preventis salud.

Tabla 14.

Tabla del porcentaje de desempeño.

AREAS	HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL	PORCENTAJE DE DESEMPEÑO
ADMISION	-0.16	-0.12	0.02	0.01	-0.25	75%
AUDIOMETRIA	0.08	0.02	-0.03	0.01	0.08	108%
RAYOS X	0.13	0.1	0.04	0.03	0.3	130%
PSICOLOGIA	-0.1	-0.12	0.02	0.01	-0.19	81%
LABORATORIO	0.08	0.05	0.02	0.04	0.19	119%
CARDIOLOGIA	0.08	0.05	0	0.01	0.14	114%
OFTALMOLOGIA	0.06	0.02	-0.03	0.03	0.08	108%
CONSULTA MÉDICA	0.08	-0.12	0.02	-0.04	-0.06	94%
TRIAJE	-0.05	-0.08	-0.03	0.03	-0.13	87%

Fuente: Elaboración propia.

Considerando la habilidad, esfuerzo, condiciones y consistencia, se logró determinar:

- En las áreas de Audiometría, Rayos X, Laboratorio, Cardiología y Oftalmología, los colaboradores lograron un desempeño mayor a 100%.
- En las áreas de Admisión, Psicología, Consulta médica y Triage los colaboradores logran un desempeño menor al 100%, por lo cual estas áreas serán de mayor consideración durante las estrategias para incrementar el desempeño total de la organización.

Uno de los principales factores que afectan negativamente el desempeño de los colaboradores, en general, son las condiciones de las instalaciones en la clínica Preventis Salud.

3.3.8. Procesos.

En la tabla 15. De acuerdo con la información obtenido en la toma de tiempo de diez pacientes en cada área, se determinó el tiempo promedio de atención.

Tabla 15.

Tabla de tiempo promedio de atención al paciente en cada área.

OBS.	ADM.	AUDIOM.	PSICOLOGÍA	RAYOS X	LAB.	CARD.	OFTALM.	CONSULTA MEDICA	TRIAJE
1	9,71	12,15	5,33	5,25	2,36	10,26	6,21	15,37	2,56
2	9,36	13,02	5,23	5,03	2,4	10,39	6,23	15,42	2,26
3	10,54	11,83	5,3	5,11	2,21	10,25	6,14	15,33	2,45
4	10,45	12,36	5,12	5,36	2,36	11,26	7,12	14,59	2,36
5	9,54	13,5	5,13	5,12	2,51	10,25	6,35	15,49	2,41
6	9,32	12,5	5,06	4,56	2,21	11,23	6,28	14,57	2,57
7	8,83	12,42	5,24	5,46	2,46	10,12	6,34	15,40	2,14
8	9,03	12,26	5,07	5,32	2,36	11,23	6,12	15,82	2,35
9	9,54	12,65	5,02	5,49	2,34	10,16	6,32	16,04	2,14
10	8,45	12,32	4,24	5,26	2,41	10,53	6,45	15,24	2,14
PROMEDIO	9,48	12,50	5,07	5,20	2,36	10,57	6,36	15,33	2,41

Fuente: Elaboración propia.

La clínica Preventis Salud maneja una base de tiempo tipo estándar que debería durar la atención de cada paciente en las áreas de evaluación de exámenes médicos⁵. Se considero las áreas de: Admisión, Audiometría, Psicología, Rayos X. Laboratorio, Cardiología, Oftalmología, Consulta Médica, Triage.

⁵ No se consideraron las áreas de odontología y espirometría, ya que no se están realizando por motivos de la propagación del COVID-19.

Tabla 16.

Tiempo tipo normal establecido por la clínica Preventis Salud para la atención del paciente.

ÁREAS	TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN (MIN)	TIEMPO TIPO ESTÁNDAR (MIN)	CUELLO DE BOTELLA
ADMISIÓN	9.5	10	0.5
AUDIOMETRÍA	12.3	10	-2.3
PSICOLOGÍA	5.1	6	0.9
RAYOS X	5.2	7	1.8
LABORATORIO	2.4	4	1.6
CARDIOLOGÍA	10.6	12	1.4
OFTALMOLOGÍA	6.4	7	0.6
CONSULTA MEDICA	15.1	8	-7.1
TRIAJE	2.4	3	0.6

Fuente: Clínica Preventis Salud.

Se determinó que el tiempo de atención en las áreas de audiometría y consulta médica son mayores al tiempo tipo normal establecido por la organización, por lo cual se evaluará las actividades de cada área para determinar cuáles son improductivas.

Operación	Audiometría		Diagrama de Análisis del Procesos Actual									
	Método Actual											
Actividad												
Operación	6	9.67										
Inspección	2	1.50										
Transporte	0	0.00										
Demora	2	1.3										
Almacenaje	0	0										
Tiempo total		12.50										
								Símbolo				
Descripción	Tiempo (min)	Distancia	○	□	◐	➔	▽					
Recepción y toma de datos del paciente	0.8		●									
Espera que el paciente llene el consentimiento para la evaluación del examen de audiometría	1.0				●							
Llena la ficha de antecedentes clínicos de audiometría del paciente	1.3		●									
Realización de otoscopia (revisión de la cavidad auditiva)	1.0				●							
Limpieza de la cavidad auditiva	1.0		●									
Se prepara al paciente para el examen de audiometría y verifica que la cabina audiometría este herméticamente cerrada	0.5				●							
Realización del examen de audiometría	6.0		●									
Se retira al paciente de la cabina audiometría	0.3		●									
Espera que el paciente llene la Encuesta de satisfacción deal área	0.3				●							
Firma de hoja de ruta del paciente	0.2		●									
TOTAL	12.50		6	2	2	0	0					

Figura 23. Diagrama de Análisis del Proceso Actual en el área de Audiometría.

Fuente: Elaboración Propia.

Durante el proceso de la realización del examen de audiometría, se hallaron 6 operaciones, 2 inspecciones y 2 demoras con un tiempo promedio de 12.60 minutos de duración por paciente atendido.

Operación	Consulta Médica		Diagrama de Análisis del Procesos Actual				
	Método Actual						
Operación	5	10.30	<p style="text-align: center;">Símbolo</p> 				
Inspección	0	0.00					
Transporte	0	0.00					
Demora	4	4.8					
Almacenaje	0	0					
Tiempo total		15.10					
Descripción	Tiempo (min)	Distancia	○	□	◐	➔	▽
Recepción y toma de datos del paciente	1.2		●				
Espera que el paciente llene el consentimiento para la evaluación del examen de consulta médica	1.0				●		
Llene la ficha de antecedentes clínicos del paciente con respecto a consulta medica	1.5		●				
Toma de signos vitales (temperatura y saturación de oxígeno)	1.8		●				
Espera al paciente para la evolución medica (el paciente se desviste para revisión)	1.5				●		
Realización de la evolución medica	5.6		●				
Espera que el paciente se vuelva a vestir	1.5				●		
Espera que el paciente llene la encuesta de satisfacción del área	0.8				●		
Firma hoja de ruta del paciente	0.2		●				
TOTAL	15.10		5	0	4	0	0

Figura 24. Diagrama de Análisis del Proceso Actual en el área de Consulta Médica.

Fuente: Elaboración propia.

Durante el proceso de la realización de la consulta Médica, se hallaron 5 operaciones, y 4 demoras con un tiempo promedio de 15.10 minutos de duración por paciente atendido.

3.3.9. Documentos.

Según la Ley de Seguridad y Salud en el trabajo N° 29783, establece que los registros y documentación relativos a los exámenes ocupacionales deben ser conservados por un periodo de 20 años. Por tal motivo, la clínica Preventis Salud, se encarga de archivar dichos documentos (anamnesis), los cuales pasan por distintas etapas para finalmente llegar al área de custodias, estas son:

- Emisión de anamnesis físicos por día en la recepción.
- Entrega de anamnesis al área de custodias.
- Rotular y archivar anamnesis por día.

Estas etapas se pusieron en evaluación para hallar cuales tienen el cumplimiento menor al 100%, es decir, encontrar el o los procesos en donde la custodia de archivos no se cumple en su totalidad.

Para la evaluación de la gestión de documentos, primero se halló el porcentaje de cumplimiento de anamnesis emitidos al día respecto a la cantidad de pacientes atendidos al día, seguidamente se hace una comparación de la cantidad de anamnesis emitidos por día y la cantidad de anamnesis entregadas al área de custodia, por último, la cantidad de anamnesis entregados al área de custodias con la cantidad de anamnesis rotulados y archivados.

Para la recopilación de datos, se revisó la libreta control ya establecida por la empresa, en donde se registra el número de anamnesis recibidas por día en el área de custodias. Luego, se identificaron 25 archivadores al mes, cada archivador posee un número de anamnesis custodiadas por día. A través de la utilización de un muestreo aleatorio simple se escogieron 7 archivadores al azar para su estudio.

Tabla 17.

Cumplimiento Promedio de anamnesis archivadas.

INDICADOR	CANTIDAD							CUMPLIMIENTO PROMEDIO (%)
	Archivo 1	Archivo 2	Archivo 3	Archivo 4	Archivo 5	Archivo 6	Archivo 7	
Cantidad de pacientes atendidos por día	41	34	46	48	35	34	45	
Cantidad de Anamnesis físicos emitidos al día	41	34	46	48	35	34	45	
Porcentaje cumplimiento de anamnesis emitidos al día	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cantidad de Anamnesis físicos recepcionados por el área de custodias	41	34	46	48	35	34	45	
Porcentaje de cumplimiento de anamnesis recibidos en el área de custodias	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cantidad de anamnesis archivados	36	32	37	41	32	33	36	
Porcentaje de cumplimiento de anamnesis archivados	87.80%	94.12%	80.43%	85.42%	91.43%	97.06%	80.00%	88%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 17. De acuerdo con la información obtenida, se determinó que:

- Existe un cumplimiento promedio del 100% de anamnesis emitido por día con respecto a la cantidad de pacientes atendidos,
- Existe un cumplimiento promedio del 100% de anamnesis recibido en el área de custodia respecto a la cantidad de anamnesis emitidos.
- Existe un cumplimiento promedio del 88% de anamnesis archivados y rotulados en el área de custodia en comparación a la cantidad de anamnesis recibidos, esto debido principalmente a la mala de gestión de documentos (falta de procesos, desorden, suciedad, disciplina)

3.3.10. Seguridad

De acuerdo con la RM -375-2008-TR⁶ se debe identificar el conjunto de tareas de un puesto de trabajo determinado, que incidan en aumentar la probabilidad del trabajador, en desarrollar una lesión y/o enfermedad laboral.

Dentro de la clínica Preventis Salud se identificó 5 colaboradores para un análisis ergonómico de sus puestos. Los puestos evaluados fueron: Gerente Administrativos, Enfermera Ocupacional (Audiometría), Recepcionista, Asistente de Gerencia y Medico Ocupacional; los cuales fueron analizados siguiendo la metodología RULA, REBA y ROSA.

Tabla 18.

Tabla de resultados de evaluación disergonómica.

LUGAR	PUESTO DE TRABAJO	TAREA EVALUADA	POSICIÓN	METODOLOGÍA	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO ESTIMADO
Oficina	Gerente Administrativo	Labores administrativas	Sentado	Método RULA	5	Alto
				Método ROSA	6	Medio
Área de Audiometría	Enfermera Ocupacional	Realización de exámenes médicos en el área de audiometría	Sentado	Método RULA	4	Medio
			De Pie	Método RULA	4	Medio
			De Pie	Método REBA	5	Medio
Recepción	Recepcionista	Ingreso de pacientes a la clínica	Sentado	Método RULA	4	Medio
			De Pie	Método ROSA	6	Medio
Oficina	Asistente de Gerencia	Apoyo en tareas administrativas	Sentado	Método RULA	5	Alto
				Método ROSA	5	Medio
Área de Medicina Ocupacional	Medico Ocupacional	Completar y llenar los formatos de salud ocupacional	Sentado	Método RULA	3	Medio
				Método ROSA	5	Medio

Fuente: Elaboración Propia.

⁶ RM -375-2008-TR “La Norma Básica de Ergonomía y de Procedimiento de Evaluación de Riesgo Disergonómico”

Los datos obtenidos muestran que existe un riesgo disergonómico Medio – Alto para los puestos seleccionados por lo que se deben aplicar medidas correctivas para asegurar la integridad física del colaborador. El resultado obtenido son que el 20% de actividades muestran un riesgo **ALTO** y el 80% un riesgo **MEDIO**.

ETAPA: HACER

3.4. Diseño del Plan Estratégico

3.4.2. Diseño de nuevas directrices estratégicas.

- **Misión.**

Se procedió a elaborar de manera adecuada la misión que debe tener la empresa, cumpliendo al 100% los elementos a conocer, esta es la siguiente:

“Somos una empresa privada, formada por profesionales calificados y de alto rendimiento, que brinda servicios especializados en salud ocupacional, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindando la mejor atención con resultados de calidad que garanticen el bienestar del trabajador”.

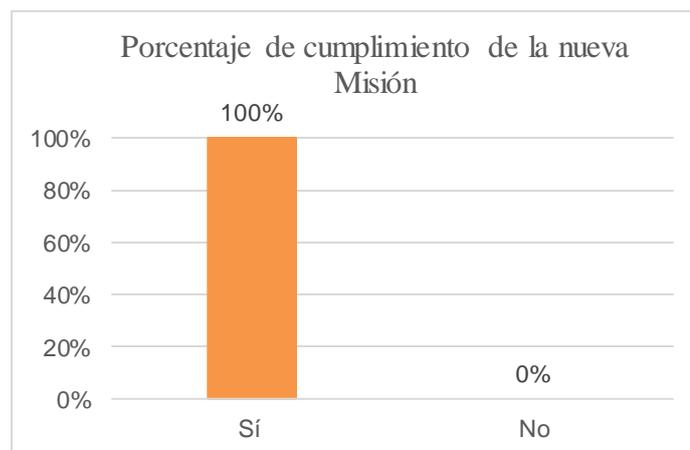


Figura 25. Porcentaje de cumplimiento de la nueva Misión.

Fuente: Elaboración propia.

- **Visión.**

Se procedió a elaborar de manera adecuada la visión que debe tener la empresa, cumpliendo al 100% los elementos a conocer, definiendo las metas que se pretende conseguir en el futuro y teniendo el carácter inspirador y motivador.

“Ser reconocida, dentro de los próximos 10 años, como la empresa líder a nivel nacional por ofrecer el mejor servicio de salud ocupacional con calidad y eficiencia, respaldada con el compromiso y calidez de los mejores profesionales en el campo”.

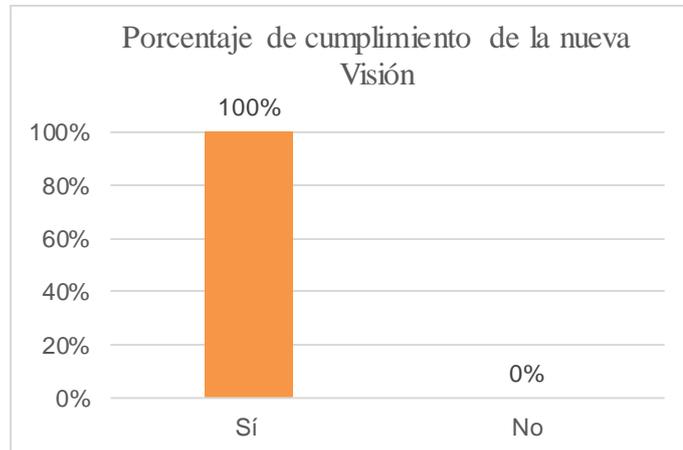


Figura 26. Porcentaje de cumplimiento de la nueva Visión.

Fuente: Elaboración propia.

- **Cultura Organizacional.**

Organizando las ideas, sus objetivos y a dónde quiere llegar realmente la clínica, se identificó y definió claramente los valores ideales gracias a las preguntas de los elementos a conocer, ellos son:

- *Responsabilidad social: La clínica se preocupa por el bienestar social, brindando empleos y contribuyendo al desarrollo de la comunidad.*
- *Honestidad: Se brinda un servicio transparente y con tratos directos.*
- *Respeto: Trabajan conjuntamente para crear una cultura de inclusión basada en confianza, dignidad y respeto para todos.*
- *Profesionalismo: Se cuenta con un equipo de trabajo profesional, altamente disciplinado para un correcto y efectivo desempeño en sus labores.*

- *Compromiso: Comprometidos con brindar un servicio eficiente, con la contribución de cada persona de la empresa para alcanzar el éxito.*
- *Perseverancia: Se esfuerzan por alcanzar la excelencia en todo lo que se hace, siempre en búsqueda de formas más eficientes de servir a los clientes.*

La definición correcta de estos valores tiene un cumplimiento del 100% de los factores y elementos a conocer.



Figura 27. Porcentaje de cumplimiento de la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Luego de la implementación de las nuevas directrices estratégicas es recomendable hacer seguimiento del cumplimiento de los objetivos planteados en estas. Por esto se deben realizar reuniones mensuales para fomentar la comunicación y participación de todos los miembros de la organización. Según Huilcapi Masacon et al. (2017), esta técnica consiste en que los colaboradores participen en la elaboración del plan estratégico a seguir y se fundamenta en el hecho de que son los mismos colaboradores quienes conocen mejor su trabajo y por lo tanto son los más indicados para proponer mejoras y modificaciones que aseguren la mejora continua.

- Definir objetivos medibles y reales para cada área.

- Realizar periódicamente un análisis interno y externo, y difundir los resultados a los miembros de la organización.
- Hacer partícipe a los colaboradores para la elaboración de estrategias.
- Conocer las sugerencias que estos poseen.

3.4.2.1. Elaboración de estrategias.

A. Área de Administración de Recursos Humanos:

Según Chiavenato (2009), la administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir aspectos administrativos en cuanto los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y las evaluaciones de desempeño. La administración de recursos humanos es el área que construye talentos y cuida al capital humano de las organizaciones, y es elemento fundamental para el capital intelectual y éxito de la organización.

Una de las funciones de la administración de recursos humanos es proveer capacitaciones, desarrollo y motivación a los colaboradores, con el fin de lograr un mayor desempeño y garantizar la mejora continua del capital humano.

B. Capacitación.

Según Zazueta Luque, Lopez Lopez, & Cervantes Rosas (2017), en el actual mundo competitivo donde se vive, las empresas deben adaptarse a los cambios del entorno. A través de la preparación de los colaboradores se lograr alcanzar los objetivos planteados, aumentar la productividad y con ello asegurar el éxito de la organización.

La capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el crecimiento de aptitudes de los individuos y grupos en cualquier organización. La importancia de las capacitaciones y su seguimiento nunca deben ser subestimadas, ya que con la correcta realización se logra:

- Incrementar la productividad de la organización
- Incrementar el desempeño individual y grupal.
- Proporcionar al personal una preparación que le permita desarrollar trabajos de mayor responsabilidad
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo
- Mejora los sistemas y procedimientos administrativos y operativos
- Promueve el ascenso, con base en el mérito personal.

El personal encargado de las áreas de evaluación de examen médico debe conocer la importancia de su compromiso con la empresa y en el desarrollo de sus actividades, ya que esto conlleva a brindar servicios de calidad aumentando la satisfacción del cliente.

Por ello se toma la decisión de invertir en la formación del personal para desarrollar su máximo potencial y lo ponga al servicio de la empresa, teniendo más oportunidades de alcanzar una mejora continua y en consecuencia una mejor perspectiva del servicio.

El diseño de un programa de capacitaciones estimula las posibilidades de crecimiento profesional de los colaboradores, permitiendo al personal enfocarse en la satisfacción de las necesidades y cumpliendo los requerimientos de los pacientes al momento de su examen ocupacional, esto al mismo tiempo incrementará la eficiencia con la que se desarrollan las actividades, creando una relación estable a lo largo del tiempo de la percepción del cliente con respecto a la calidad del servicio y ser catalogada como la mejor. (Cota Luevano & Rivera Martinez, 2016)

Para un mayor control y seguimiento de la realización de las capacitaciones programadas, se recomienda un formato o ficha que asegure su cumplimiento.

Para Reyes Hernandez (2014), la calidad del servicio si aumenta la satisfacción del cliente, las capacitaciones ayudan al crecimiento organizacional y logra que el colaborador

ofrezca un servicio excepcional. Para garantizar un servicio de calidad se deben considerar temas como la buena atención, amabilidad, calidez, trato en la asociación SHARE. Luego de la implementación de las capacitaciones de calidad de servicio el nivel de satisfacción del cliente aumenta de 72% a 95%, con un crecimiento del 23%.

En el formato del programa de capacitaciones en el Anexo 17. se evidencia la programación propuesta de capacitaciones, así como el estado de cada una de ellas en el transcurso del año.

C. Motivación:

Según Chiavenato (2009), ante la falta de motivación en el trabajo, las personas suelen concentrarse en las reivindicaciones, la expectativa de salarios mayores y mejores condiciones de trabajo como medio para compensar su insatisfacción, la frustración o el descontento.

Para Cusi Moran (2017) en el trabajo de investigación “Incentivos y el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Financiera CREDISCOTIA Agencia Huancavelica - Año 2015” existe una relación positiva muy fuerte entre los incentivos y el desempeño laboral de los trabajadores. La intensidad de la relación fue del 89%, obtenida dentro del dominio de la estadística “r” de Pearson, que se tipifica como una relación positiva muy fuerte y alta dentro del dominio probabilístico.

Actualmente las organizaciones utilizan más las sanciones que las recompensas para modificar o mejorar el desempeño de las personas. Se utilizan las acciones negativas (reprender o sancionar), más que la acción positiva (incentivar y motivar).

Mantener el grado de motivación del personal de la clínica es de vital importancia, ya que esto influye directamente en el desempeño de las actividades y la calidad del servicio percibido por el paciente. Un empleado motivado está dispuesto a dar un mayor esfuerzo. Para llevar a cabo la motivación dentro de la empresa se plantea desarrollar un programa de

bonificación. Esto significa dar un bono de recompensa a aquellas áreas de atención que obtengan mayor nivel de satisfacción del cliente obtenido en las encuestas de satisfacción realizadas. El bono ofrecido puede ser consultado y establecido por la organización. Ello logrará que los colaboradores den su esfuerzo al máximo por brindar un mejor servicio de manera continua.

D. Realización de monitoreo de seguridad y salud ocupacional.

Según Chacón Lopez (2018), los resultados de correlación entre dimensión ambiente de trabajo y el desempeño del personal resulto significativo ($P - \text{Valor} < 0.05$); con una correlación directa de grado positivo calificado como bueno ($RS=0.628$). Indicando que mientras el personal desarrolle sus funciones en un ambiente de trabajo donde exista condiciones seguras, que se cumplan con lineamientos establecidos y mantenga al personal lejos de peligros y riesgos existentes en el área el desempeño del personal lograra ser excelente al momento de desarrollar sus funciones.

A través del sistema Westinghouse se determinó que las condiciones afectan negativamente el desempeño de los colaboradores. Por lo cual las instalaciones deben cumplir con estándares para el eficiente desempeño con respecto al ambiente de trabajo.

Con la estrategia de realización de monitoreo de Seguridad y Salud Ocupacional se busca inspeccionar el ambiente de trabajo y determinar si es el más adecuado para el buen desempeño de los colaboradores. Según la R.M.375 -2008 TR siguiendo los lineamientos establecidos de ergonomía y riesgo disergonómico, las condiciones de trabajo pasan a ser las ideales.

- **Iluminación.**

Según Hiba (2005), mejorar la iluminación en las áreas de trabajo a menudo reduce la fatiga visual, permite reducir errores y mejora el desempeño de los colaboradores. Es

importante para trabajos minuciosos, trabajos de gran esfuerzo mental e inspecciones. Se recomienda un mejoramiento de la iluminación en la clínica Preventis Salud; esto no conlleva a un gasto significativo de recursos (inversión o gasto de energía), se puede hacer uso de la luz solar, mantener ventanas y tragaluces limpios, uso de lámparas LED para reemplazo de las lámparas defectuosas.

En todos los lugares de trabajo debe haber una iluminación homogénea y bien distribuida, sea del tipo natural o artificial, de acuerdo con la naturaleza de la actividad, de tal forma que no sea un factor negativo en el desempeño del trabajador. De acuerdo con la R.M.375-2008 TR⁷, los valores mínimos de iluminación deben ser:

- En interiores: distinguir el área de tránsito, desplazarse caminando, vigilancia. (50 Lux)
- Requerimiento visual simple: inspección visual, trabajo en banco máquina. (200 Lux)
- Distinción moderada de detalles: trabajo medio en banco, inspección simple y trabajos de oficina. (300 Lux)
- Distinción clara de detalles: inspección moderadamente difícil, captura y procesamiento de información, manejo de instrumentos y equipos de laboratorio. (500 Lux)

• **Ruido.**

Según Ballesteros Arjona & Daponte Codina (2016), los efectos del ruido en áreas de trabajo son reconocidos y bien estudiados. La exposición a ruidos intensos deteriora el rendimiento y desempeño de los colaboradores durante las actividades, incrementa el número de errores y disminuye la motivación. El ruido produce dos tipos de déficits en la memoria: en el recuerdo de contenido subjetivo y recuerdo de detalles accidentales.

⁷ R.M. 375-2008-TR. Norma Básica de Ergonomía y de Procedimiento de Evaluación de Riesgo Disergonómico.

En la clínica Preventis Salud se observa que el personal que desarrollan los exámenes ocupacionales debe recordar detalles de los procedimientos a seguir y recordar detalle de la información de los pacientes, por lo cual el ruido es un factor importante para tener en consideración. Para mantener un nivel de ruido adecuado se debe:

- Ofrecer información y formación a los colaboradores sobre los efectos negativos del ruido en la salud y las formas de evitarlos.
- Asegurar el cumplimiento de la legislación Completar mapas de ruido.
- Regular los niveles de ruido emitidos por equipos. (aire acondicionado, ventiladores, equipos médicos, etc.)

En los lugares de trabajo, donde se ejecutan actividades que requieren una atención constante y alta exigencia intelectual, tales como la clínica Preventis Salud, el ruido equivalente deberá ser menor de 65 dB⁸.

• **Confort Térmico.**

Según Gómez, Bojórquez y Ruiz (2007), las personas habituadas a desarrollar sus actividades en edificios o ambientes naturalmente ventilados, sin presencia de equipos especiales de climatización artificial, como la mayoría de los países en vías de desarrollo, se verán afectado en el desempeño de los colaboradores por la falta de confort térmico.

En la actualidad existen una variedad de equipos que sirven para mantener el ambiente interior confortable térmicamente; ventiladores para aumentar el flujo del aire y equipos de aire acondicionado para la satisfacción térmica en general. Las variables que deben ser analizadas e influyen en los intercambios térmicos hombre-medio son⁹:

⁸ Valor obtenido de la R.M. 375-2008-TR. Norma Básica de Ergonomía y de Procedimiento de Evaluación de Riesgo Disergonómico.

⁹ ISO 7730 (2005) “Ergonomía de ambientes térmicos - Determinación Analítica e Interpretación del confort térmico usando el cálculo de índices de IVM y PPPI, y criterio de confort térmico” y la Norma Técnica de Prevención Española NTP 74 (1983) “Confort-Método de Fanger para su evaluación

- Nivel de actividad (Gasto metabólico)
- Características del vestido (Valores de resistencia térmica)
- Temperatura seca (Temperatura del aire)
- Humedad relativa (HR)
- Temperatura radiante media (TMR)
- Velocidad de aire (V_a)

- **Ergonomía**

Según Quispe y Coaguila (2018), en las organizaciones siempre existen distintos problemas que le impiden alcanzar los objetivos y desarrollarse plenamente, las ventajas de realizar un estudio ergonómico pueden reflejarse de varias formas, como en el aumento de la productividad, aumento del desempeño laboral, satisfacción del colaborador y en el desarrollo personal.

Las molestias posturales en las actividades repetitivas son un factor negativo en el desempeño de los colaboradores. De acuerdo con los resultados obtenidos el factor de riesgo disminuirá realizando lo siguiente.

De acuerdo con la Asociación Chilena de Seguridad, los procedimientos y posturas para lograr mayor desempeño laboral y disminuir los riesgos disergonómicos hasta un nivel de Riesgo BAJO son:

- Evitar la torsión del cuello, ubicando el teclado y monitor frente al cuerpo, tomando en consideración que la parte superior de la pantalla del monitor debe estar a la altura de la línea horizontal de la visión.
- Evitar la presión del antebrazo con borde de la mesa con uso de Mausepad con apoya muñeca y esa de bordes redondeados.
- Evitar la suspensión prologada de los brazos usando el apoyabrazos de la silla.

- Mantener las muñecas alienadas al antebrazo
- Evitar el abandono del respaldar.
- Evitar la flexión de las piernas, colocando los pies en el piso o utilizar reposa pie.

La distribución de los elementos sobre el escritorio puede considerarse de acuerdo con la frecuencia con los que se utiliza.

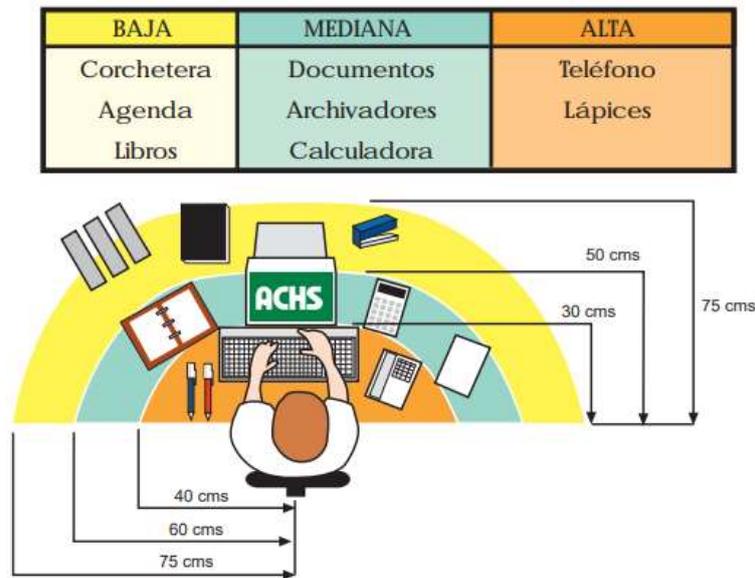


Figura 28. Distribución por frecuencia de uso de Espacio en Escritorio.

Fuente: Ergonomía de Oficinas (2018)¹⁰

E. Disminución de cuellos de botella (Redistribución de actividades y eliminación de actividades improductivas)

Luego de revisar el análisis detallado de los procesos donde existe cuello de botella y la elaboración del DAP para cada proceso, se determina que actividades son improductivas para ser eliminadas y modificadas.

¹⁰ Obtenido de del Manual de Conceptos Fundamentales y Recomendaciones Prácticas, elaborado por Departamento de Ergonomía de Salud ACHS.

a. Examen de Audiometría:

Recepción y toma de datos del paciente: La toma de los mismos datos personales de manera física para el registro del paciente por área, muy aparte de ser tedioso, lleva una demora innecesaria en el proceso, ya que dichos datos se encuentran registrados en el sistema, se recomienda tan solo registrar al paciente con su número de Historia Clínica y la verificación de nombres.

Espera que el paciente llene el consentimiento para la evaluación del examen de audiometría: este es proceso legal donde al paciente autoriza la toma de la prueba, el mismo se llena en las distintas áreas que será evaluado. Por ello, se recomienda llenar un consentimiento general de todo el examen médico en el área admisión

Espera que el paciente llene la Encuesta de satisfacción del área: Dicha encuesta es llenado al finalizar cada una de las pruebas tomadas, por ello se recomienda realizar la encuesta propuesta en "Satisfacción al cliente", la cual está detallada área por área, al finalizar los exámenes médicos y así evitar retrasos en la atención.

Puesto en práctica estas recomendaciones, el nuevo proceso será el siguiente:

Operación	Audiometría		Diagrama de Análisis del Procesos Actual					
	Método Actual							
Actividad								
Operación	6	8.50						
Inspección	2	1.50						
Transporte	2	0.00						
Demora	0	0.00						
Almacenaje	0	0.00						
Tiempo total		10.00						
Descripción	Tiempo (min)	Distancia	Símbolo					
			○	□	◐	➔	▽	
Recepción y toma de datos del paciente	0.2							
Llena la ficha de antecedentes clínicos de audiometría del paciente	1.3							
Realización de otoscopia (revisión de la cavidad auditiva)	1.0							
Limpieza de la cavidad auditiva	1.0							
Se prepara al paciente para el examen de audiometría y verifica que la cabina audiometría este herméticamente cerrada	0.5							
Realización del examen de audiometría	5.5							
Se retira al paciente de la cabina audiometría	0.3							
Firma de hoja de ruta del paciente	0.2							
TOTAL	10.00		6	2	2	0	0	

Figura 29. Diagrama de Análisis del Proceso después de la propuesta en el área de Consulta Médica.

Fuente. Elaboración propia.

b. Examen de Consulta Médica:

Recepción y toma de datos del paciente: Como se menciona anteriormente, se recomienda tan solo registrar al paciente con su número de Historia Clínica y la verificación de nombres.

Toma de signos vitales (temperatura y saturación de oxígeno): Para optimizar la atención en consulta médica, el proceso de toma de signos vitales se puede derivar al área de

traje, puesto que esta toma de datos es propia de los asistentes del médico, en este caso, las enfermeras.

Espera que el paciente llene el consentimiento para la evaluación del examen de Consulta Médica: Como se menciona anteriormente, se recomienda llenar un consentimiento general de todo el examen médico en el área admisión.

Espera que el paciente llene la Encuesta de satisfacción del área: Asimismo, se recomienda realizar la encuesta propuesta en "Satisfacción al cliente", al finalizar los exámenes médicos y así evitar retrasos en la atención.

Puesto en práctica estas recomendaciones, el nuevo proceso será el siguiente:

Operación	Consulta Médica		Diagrama de Análisis del Procesos Actual					
	Método Actual							
Actividad								
Operación	5	7.50						
Inspección	0	0.00						
Transporte	0	0.00						
Demora	4	3.5						
Almacenaje	0	0						
Tiempo total		11.00						
			Símbolo					
Descripción	Tiempo (min)	Distancia	○	□	◐	➔	▽	
Recepción y toma de datos del paciente	0.2		●					
Llene la ficha de antecedentes clínicos del paciente con respecto a consulta medica	1.5		●					
Espera al paciente para la evolución médica (el paciente se desviste para revisión)	1.5				●			
Realización de la evaluación médica	5.6		●					
Espera que el paciente se vuelva a vestir	1.5				●			
Firma de hoja de ruta del paciente	0.2		●					
TOTAL	10.50		5	0	4	0	0	

Figura 30. Diagrama de Análisis del Proceso después de la propuesta en el área de Consulta Médica.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 19.

Reducción de tiempos después de la propuesta.

ÁREA	TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN	TIEMPO TIPO NORMAL	CUELLO DE BOTELLA	TIEMPO PROPUESTO	CUELLO DE BOTELLA
Audiometría	12.3	10	2.3	10.0	0.0
Consulta Médica	15.1	8	7.1	10.5	2.5

Fuente: Elaboración Propia.

F. Mejorar la gestión de documentos

La estrategia propuesta para mantener un cumplimiento total de custodia de anamnesis es el “método de las 5S” por ser una herramienta de bajo costo y generar en los colaboradores una cultura de mejora continua. Según Zubia et al. (2018), El orden y la limpieza aparentemente es una tarea fácil de realizar, sin embargo, en algunas organizaciones llevar a cabo esto es una actividad de las más difíciles es por ello por lo que la metodología de las 5S promueve el trabajo con el fin de generar disciplina en los miembros de la organización.

Según Vásquez (2018) afirma que la implementación de la metodología 5S mejora la recepción, emisión y archivo en el área de Decanato de la Facultad de Ciencias Matemáticas – UNMSM – 2018, puesto que su cumplimiento de metas mejoró del 38% al 79%, por lo que se evidencia un incremento de 48% en relación con lo inicial.

Para poder aplicar la metodología 5S es necesaria la participación del encargado del área por su conocimiento sobre el área de trabajo, ayudando a los problemas que aparezcan en el proceso de aplicación.

- **SEIRI = ELIMINAR**

En esta primera etapa, se seleccionará lo que es verdaderamente necesario y eliminar el resto. Se realiza un listado de cada objeto que se encuentre mediante una tabla, esto incluye cajones y armarios, para posteriormente hacer una evaluación junto al encargado del área.

Tabla 20.

Tabla de selección de documentos.

ITEM	NECESARIO	NO NECESARIO	DESTINO
-	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia.

Pues así, si no es necesario, se eliminará del área, llevándose a almacenamiento para una segunda evaluación donde se definirá si se puede utilizar en otra área o enviar directamente a la basura; y si es necesario, se mantendrá.

- **SEITON = ORDENAR**

En esta etapa se procederá a ordenar todos los objetos que se han considerado como indispensables, preguntar si es muy necesario o no nos dará como resultado criterios para colocar cada cosa que minimice el desperdicio de movimientos y tiempos para los colaboradores. Para Rodríguez Medero (2012), todo ello puede agruparse en cuatro sub fases:

- **Primera:** Elegir el nombre y un lugar para cada cosa, reagrupando por naturaleza del objeto
- **Segunda:** Ordenar
- **Tercera:** Delimitar los emplazamientos de colocación
- **Cuarta:** Comunicar la colocación resultante de los objetos

Por otro lado, la organización de los archivadores de anamnesis en los andamios tendrá que seguir un orden específico mediante una rotulación. Para poder rotular se considera factores como letras o números y su estructura puede ser secuencial. Por ello, se consideró el siguiente la siguiente rotulación de archivos:

- Un archivador para anamnesis emitidos en un día.

- Y el orden de secuencia será:
- Por fecha de archivador, desde la más antigua a la más reciente, de derecha a izquierda y de arriba hacia abajo.

- **SEISO = LIMPIAR**

Consiste en limpiar el área de trabajo, con el fin de prevenir la suciedad, evitar deterioro del mobiliario, pérdida de anamnesis y otros documentos, evitar accidentes laborales. Para facilitar ello, se actuó de la siguiente manera:

- Colocar basureros
- Elegir un horario de limpieza por el personal de mantenimiento.
- Definir criterios de “estado de limpieza” con los encargados.

- **SEIKETSU = ESTANDARIZAR**

Se define reglas por escrito de manera clara y simple, donde las áreas tendrán que mantenerse libre de objetos innecesarios, ordenado y limpio, ubicándolas en el área más visible por todos.

- **SHITSUKE = DISCIPLINA**

Es la etapa más importante, pues sin disciplina las 4 primeras etapas irán desapareciendo con el tiempo. Para evitar la ruptura de este procedimiento se plantea realizar auditorías internas por los jefes inmediatos que ayuden a la mejora continua de la custodia de anamnesis.

3.4.3. Plan de Acción.

Tabla 21.

Plan de acción.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	Establecer las nuevas Directrices estratégicas	
Lograr la identificación de los colaboradores hacia la empresa.	Realizar reuniones mensuales. Definir objetivos medibles y reales. Realizar periódicamente un análisis interno y externo, y difundir los resultados a los miembros de la organización. Hacer partícipe a los colaboradores para la elaboración de estrategias. Conocer las sugerencias que estos poseen.	Gerente Administrativo
Crear un área para la Administración de Recursos Humanos	Designar o contratar personal para administrar el capital humano dentro de la organización. Adquisición de mobiliario. (Laptop, escritorio, silla, materiales de oficina)	Gerente Administrativo

	Realizar un formato de capacitación interna.	
Desarrollar un plan de capacitación para el personal de la Clínica Preventis Salud	Identificación y cotización de capacitaciones necesarias a realizar.	Gerente Administrativo
	Contratación de las capacitaciones	Secretaria de Gerencia
	Dar seguimiento y cumplimiento de todas las capacitaciones planificadas	

	Aplicación de encuesta a los pacientes después de la realización de los exámenes médicos ocupacionales correspondientes.	
Motivar a los colaboradores a través de bonos		Gerente Administrativo.
	Elaborar una estadística de satisfacción mensual con los datos obtenidos en las encuestas.	
	Otorgar bono al área que logra la mejor calificación por la calidad del servicio.	Doctor ocupacional.

Realizar un monitoreo de seguridad y salud ocupacional	Realizar un monitoreo semestral de seguridad y salud ocupacional.	Gerente Administrativo.
--	---	-------------------------

<p>Redistribución de actividad y eliminación de actividades Improductivas</p>	<p>Eliminar actividades innecesarias.</p>	<p>Gerente Administrativo Doctor ocupacional</p>
<p>Implementar la herramienta de las 5s para la gestión interna de anamnesis</p>	<p>Contratar personal encargado de implementar la herramienta 5S. Eliminar lo innecesario. Ordenar archiveros Limpiar espacio del área de custodia de documentos Estandarizar y definir reglas para mantener el lugar limpio y ordenado, definir responsables para su cumplimiento. Contratación de personal encargado de auditoria.</p>	<p>Gerente de Administrativo</p>

ESTRATEGIA

LOGRAR LA IDENTIFICACIÓN DE LOS COLABORADORES HACIA LA EMPRESA.

Objetivo:

Aumentar el nivel de identificación del colaborador con la empresa, a través de su participación y la elaboración de nuevas directrices estratégicas.

Meta:

Mejorar el desempeño de los colaboradores, comprometiéndolos a alcanzar los objetivos en común y garantizar así el éxito de la empresa.

Responsables:	Cronograma de ejecución:	Recursos para utilizar
Actividades	Enero	
Establecer las nuevas Directrices estratégicas	X	
Realizar reuniones mensuales. Definir objetivos medibles y reales. Realizar periódicamente un análisis interno y externo, y difundir los resultados a los miembros de la organización. Hacer partícipe a los colaboradores para la elaboración de estrategias.	X	Talento Humano Financiero
Presupuesto:		
S/. 3,750.00		

ESTRATEGIA

CREAR UN ÁREA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo:

Ayudar a los colaboradores a crecer y desarrollarse en la organización.

Motivar a los colaboradores.

Meta:

Garantizar la mejora continua en el desempeño del capital humano

Responsables:	Cronograma de ejecución:	Recursos para utilizar
Actividades	Enero	
Designar o contratar personal para administrar el capital humano dentro de la organización.	X	Financieros Talento Humano
Adquisición de mobiliario. (Laptop, escritorio, silla, materiales de oficina)	X	
Presupuesto:		
S/. 177,289.68		

ESTRATEGIA

**DESARROLLAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL
PERSONAL DE LA CLÍNICA PREVENTIS SALUD**

Objetivo:

Mejorar las habilidades de los colaboradores en la Clínica Preventis Salud.

Aumentar el desempeño de los colaboradores.

Meta:

Mejorar la calidad del servicio Ofrecido.

Responsables:	Cronograma de ejecución:	Recursos para utilizar
Actividades	Enero	
Realizar un formato de capacitación interna.	X	
Identificación y cotización de capacitaciones necesarias a realizar.	X	Financieros
Contratación de las capacitaciones		Talento Humano
Dar seguimiento y cumplimiento de todas las capacitaciones planificadas	X	
Presupuesto:		
S/. 32,106.30		

ESTRATEGIA

**MOTIVAR A LOS COLABORADORES A TRAVÉS DE BONOS
ECONOMICOS**

Objetivo:

Incrementar el nivel de desempeño de los colaboradores en las áreas operativas de la clínica Preventis Salud.

Meta:

Mejorar la calidad del servicio Ofrecido.

Responsables:	Cronograma de ejecución:		Recursos para utilizar
	Enero	Febrero	
Actividades			
Aplicación de encuesta a los pacientes después de la realización de los exámenes médicos ocupacionales correspondientes.	X		Financieros Talento Humano
Elaborar una estadística de satisfacción mensual con los datos obtenidos en las encuestas.		X	
Otorgar bono al área que logra la mejor calificación por la calidad del servicio.		X	
Presupuesto:			
S/. 25,498.76			

ESTRATEGIA

REALIZAR UN MONITOREO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Objetivo:

Mejorar las condiciones en las que laboran los colaboradores

Meta:

Aumentar el desempeño de los colaboradores.

Disminuir los niveles de riesgo disergonómico de los colaboradores.

Responsables:	Cronograma de ejecución:	Recursos para utilizar
Actividades	Enero	
Realizar un monitoreo semestral de seguridad y salud ocupacional.	X	Financieros
Presupuesto:		
S/. 21,665.29		

ESTRATEGIA

**IMPLEMENTAR LA HERRAMIENTA DE LAS 5S PARA LA GESTIÓN
INTERNA DE DOCUMENTOS**

Objetivo:

Organizar el área de custodia de anamnesis.

Implementar un método que garantice el manejo eficiente de anamnesis.

Meta:

Cumplir con la custodia completa de anamnesis.

Actividades	Cronograma de ejecución:		Recursos para utilizar
	Responsables:	Enero	
Contratar personal encargado de implementar la herramienta 5S. Eliminar lo innecesario. Ordenar archiveros			
Limpiar espacio del área de custodia de documentos		X	Financieros Talento Humano
Estandarizar y definir reglas para mantener el lugar limpio y ordenado, definir responsables para su cumplimiento.			
Contratación de personal encargado de auditoría.			X
Presupuesto:			
S/. 34,497.94			

ESTRATEGIA

REDISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES Y ELEIMINACIÓN DE ACTIVIADES IMPRODUCTIVAS

Objetivo:

Reducir el tiempo de atención al cliente en las áreas de Auditoria y Consulta Medica

Meta:

Reducir al 0% el número de actividades que son cuellos de botella.

Responsables:	Cronograma de ejecución:	Recursos para utilizar
Actividades	Enero	
Observar las actividades		
Toma de tiempos		Talento Humano
Determinación de cuellos de botella y plantear soluciones.	X	
Presupuesto:		
S/. 0		

Fuente: Elaboración propia.

Para una mejor comprensión de la elaboración y propuesta de la estrategia se separa cada una, definiendo el objetivo, meta, plazo de ejecución, responsables, recursos que se deben utilizar, actividades y por último la inversión necesaria.

Conclusión de la Etapa Hacer:

En esta etapa se procedió a elaborar el plan de acción, la ejecución de las estrategias seleccionadas se plantea para el año 2021, esto con la finalidad de comenzar con un avance continuo y progresivo durante el tiempo de ejecución proyectado por los próximos 5 años.

Esta etapa empieza con la realización de las nuevas directrices estratégicas para la Clínica Preventis Salud las cuales cumplen con los indicadores de cumplimiento, y a través de la encuesta los colaboradores indican el 100% de aceptación e identificación con estas.

La siguiente estrategia es elaborar una nueva área de administración de recursos humanos que garantice el cumplimiento de los planes de capacitación, seguimiento, remuneración, reconocimiento, actividades de integración; esta estrategia no solo se basa en dar seguimiento a lo ya mencionada, sino también en liberar de carga laboral al gerente administrativo, ya que actualmente él se ocupa de la mayor parte de actividades relacionadas a la gestión interna.

Con el fin de incrementar el nivel de satisfacción del cliente, obtenido en las encuestas, se desarrolla la estrategia del plan de capacitaciones, que a través de un formato de seguimiento y control se garantiza la realización de todas las capacitaciones programadas.

A través de bonos económicos se busca la competencia interna de áreas operativas, ya que la estrategia plantea otorgar estos al área que logre el mejor resultado en las encuestas de satisfacción al cliente de cada mes; esto contribuye a aumentar la calidad del servicio ofrecido y el desempeño del colaborador.

La reorganización de actividades contribuye a la eliminación de cuellos de botella de procesos de realización de exámenes ocupacionales, a través de la eliminación de actividades improductivas el tiempo de atención al paciente disminuye y mejora el flujo de trabajo interno, ya que la realización de exámenes ocupacionales se realiza en cadena.

Después de una realización de monitoreos de seguridad de Seguridad y Salud Ocupacional se proporcionan recomendaciones para una eficiente distribución de las instalaciones, y asegura el excelente estado de condiciones que se reflejan en el desempeño de los colaboradores; además, los monitoreos contribuyen a la disminución de riesgos y peligros dentro de la organización asegurando la mejora continua de seguridad interna.

Finalmente, la estrategia de desarrollar un plan de 5S's para la gestión de documentos sirve para el cumplimiento completo del número de anamnesis archivados solicitados por la ley peruana vigente.

ETAPA: VERIFICAR

3.5. Análisis Económico - Financiero.

Con el objetivo de determinar la factibilidad del diseño del plan estratégico, se presenta un análisis económico financiero de las estrategias que se van a realizar.

3.5.2. Flujo de caja de las proyecciones de la propuesta.

- Se determinó el aumento de sueldos al personal a partir del año 2021 s según promedio de la TRS (Remuneración Total) de Merce, en 4%.
- Se determinó el aumento de materiales e insumos por la inflación anual en Perú según promedio del Banco Central de Reserva, en 1.90%.
- Se ha planteado una tasa de crecimiento de ventas del 15%, según datos obtenidos en la Clínica Preventis Salud.

Tabla 22.

Proyección 2021.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PROYECCIÓN MENSUAL 2021												2021												
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE													
Lograr la identificación de los colaboradores hacia la empresa.	Realizar encuestas de identificación de colaboradores con la empresa.	S/	30	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	30							
	Establecer las nuevas Directrices estratégicas	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-							
	Realizar reuniones mensuales	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	720						
TOTAL		S/	90	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	750						
Implementar área de Recursos Humanos	Contratar personal para administrar el capital humano.	S/	2,000	S/	2,000	S/	2,000	S/	2,000	S/	2,000	S/	2,000	S/	2,000	S/	2,000	S/	2,000	30,000						
	Adquisición de mobiliario. (Laptop, escritorio, silla, materiales de oficina)	S/	3,000	S/	200	S/	200	S/	200	S/	200	S/	200	S/	200	S/	200	S/	200	5,200						
	TOTAL	S/	5,000	S/	2,200	S/	2,200	S/	2,200	S/	2,200	S/	2,200	S/	2,200	S/	2,200	S/	2,200	35,200						
Plan capacitación	Realizar un formato de capacitación interna.	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	-						
	Identificación y cotización de capacitaciones necesarias a realizar.	S/	30	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	30						
	Contratación de las capacitaciones	S/	500	S/	-	S/	500	S/	600	S/	500	S/	1,200	S/	1,500	S/	-	S/	500	-	600	S/	-	S/	5,900	
TOTAL	S/	530	S/	-	S/	500	S/	600	S/	500	S/	1,200	S/	1,500	S/	-	S/	500	S/	-	S/	600	S/	-	S/	5,930
Motivación a los colaboradores	Aplicación de encuestas a los pacientes.	S/	100	S/	100	S/	100	S/	100	S/	100	S/	100	S/	100	S/	100	S/	100	1,200						
	Elaborar una estadística de satisfacción mensual	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	-						
	Bono motivacional al personal	S/	300	S/	300	S/	300	S/	300	S/	300	S/	300	S/	300	S/	300	S/	300	3,600						
TOTAL	S/	400	S/	400	S/	400	S/	400	S/	400	S/	400	S/	400	S/	400	S/	400	4,800							
Realizar un monitoreo de seguridad y salud ocupacional	Monitoreo semestral de seguridad y salud ocupacional	S/	2,000	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	2,000	S/	-	S/	-	S/	-	4,000						
	TOTAL	S/	2,000	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	2,000	S/	-	S/	-	S/	-	4,000						
Identificación de cuellos de botella	Eliminar actividades innecesarias	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	-						
	TOTAL	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	-						
Implementar la Herramienta de las 5S para la gestión de anamnesis	Contratar personal encargado de implementar la herramienta 5S	S/	2,000	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	2,000						
	Contratación de personal encargado de auditoría	S/	500	S/	500	S/	500	S/	500	S/	500	S/	500	S/	500	S/	500	S/	500	6,000						
	TOTAL	S/	2,500	S/	500	S/	500	S/	500	S/	500	S/	500	S/	500	S/	500	S/	500	8,000						
TOTAL DEL PROYECTO 2021																		S/	58,680.00							

Proyecciones de cambio

Aumento de sueldos al personal del año 2021 al 2022 según promedio de la TRS (Remuneración Total) de Merce
 Aumento de materiales e insumos por la inflación en Perú según el promedio del Banco Central de Reserva del Perú

4%
 1.90%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23.

Proyección 2022.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PROYECCIÓN MENSUAL 2022												2022		
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
Lograr la identificación de los colaboradores hacia la empresa.	Realizar encuestas de identificación de colaboradores con la empresa.	S/ 30	S/ -	30												
	Establecer las nuevas Directrices estratégicas	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	-
	Realizar reuniones mensuales	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 60	720
TOTAL		S/ 90	S/ 60	750												
Implementar área de Recursos Humanos	Contratar personal para administrar el capital humano.	S/ 2,080	S/ 2,080	S/ 2,080	S/ 2,080	S/ 2,080	S/ 2,080	S/ 2,080	S/ 5,200	S/ 2,080	S/ 5,200	31,200				
	Adquisición de mobiliario. (Laptop, escritorio, silla, materiales de oficina)	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	2,400
	TOTAL	S/ 2,280	S/ 2,280	S/ 2,280	S/ 2,280	S/ 2,280	S/ 2,280	S/ 2,280	S/ 5,400	S/ 2,280	S/ 5,400	33,600				
Plan capacitación	Realizar un formato de capacitación interna.	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	-
	Identificación y cotización de capacitaciones necesarias a realizar.	S/ 30	S/ -	30												
	Contratación de las capacitaciones	S/ 520	S/ -	S/ 520	S/ 624	S/ 520	S/ 1,248	S/ 1,560	S/ -	S/ 520	S/ -	S/ 624	S/ -	S/ 624	S/ -	6,136
TOTAL	S/ 550	S/ -	S/ 520	S/ 624	S/ 520	S/ 1,248	S/ 1,560	S/ -	S/ 520	S/ -	S/ 624	S/ -	S/ 624	S/ -	6,166	
Motivación a los colaboradores	Aplicación de encuestas a los pacientes.	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	1,200
	Elaborar una estadística de satisfacción mensual	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	-
	Bono motivacional al personal	S/ 312	S/ 312	S/ 312	S/ 312	S/ 312	S/ 312	S/ 312	S/ 312	S/ 312	S/ 312	S/ 312	S/ 312	S/ 312	S/ 312	3,744
TOTAL	S/ 412	S/ 412	S/ 412	S/ 412	S/ 412	S/ 412	S/ 412	S/ 412	S/ 412	S/ 412	S/ 412	S/ 412	S/ 412	S/ 412	4,944	
Realizar un monitoreo de seguridad y salud ocupacional	Monitoreo semestral de seguridad y salud ocupacional	S/ 2,080	S/ -	S/ 2,080	S/ -	4,160										
	TOTAL	S/ 2,080	S/ -	S/ 2,080	S/ -	4,160										
Identificación de cuellos de botella	Eliminar actividades innecesarias	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	-
	TOTAL	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	-
Implementar la Herramienta de las 5S para la gestión de anamnesis	Contratar personal encargado de implementar la herramienta 5S	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	-
	Contratación de personal encargado de auditoría	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	6,240
	TOTAL	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	6,240
TOTAL DEL PROYECTO 2022															S/ 55,860.00	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24.

Proyección 2023.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PROYECCIÓN MENSUAL 2023												2023								
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE									
Lograr la identificación de los colaboradores hacia la empresa.	Realizar encuestas de identificación de colaboradores con la empresa.	S/	30	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	30			
	Establecer las nuevas Directrices estratégicas	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-			
	Realizar reuniones mensuales	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	720		
TOTAL		S/	90	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	750		
Implementar área de Recursos Humanos	Contratar personal para administrar el capital humano.	S/	2,163	S/	2,163	S/	2,163	S/	2,163	S/	2,163	S/	2,163	S/	2,163	S/	2,163	S/	2,163	5,408	32,448	
	Adquisición de mobiliario. (Laptop, escritorio, silla, materiales de oficina)	S/	200	S/	200	S/	200	S/	200	S/	200	S/	200	S/	200	S/	200	S/	200	200	2,400	
	TOTAL	S/	2,363	S/	2,363	S/	2,363	S/	2,363	S/	2,363	S/	2,363	S/	2,363	S/	2,363	S/	2,363	5,608	34,848	
Plan capacitación	Realizar un formato de capacitación interna.	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	
	Identificación y cotización de capacitaciones necesarias a realizar.	S/	30	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	30	
	Contratación de las capacitaciones	S/	541	S/	-	S/	541	S/	649	S/	541	S/	1,298	S/	1,622	S/	-	S/	541	S/	649	6,381
TOTAL	S/	571	S/	-	S/	541	S/	649	S/	541	S/	1,298	S/	1,622	S/	-	S/	541	S/	649	6,411	
Motivación a los colaboradores	Aplicación de encuestas a los pacientes.	S/	100	S/	100	S/	100	S/	100	S/	100	S/	100	S/	100	S/	100	S/	100	100	1,200	
	Elaborar una estadística de satisfacción mensual	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	
	Bono motivacional al personal	S/	324	S/	324	S/	324	S/	324	S/	324	S/	324	S/	324	S/	324	S/	324	324	3,894	
TOTAL	S/	424	S/	424	S/	424	S/	424	S/	424	S/	424	S/	424	S/	424	S/	424	S/	424	5,094	
Realizar un monitoreo de seguridad y salud ocupacional	Monitoreo semestral de seguridad y salud ocupacional	S/	2,163	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	2,163	4,326
	TOTAL	S/	2,163	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	4,326
Identificación de cuellos de botella	Eliminar actividades innecesarias	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	-
	TOTAL	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	-
Implementar la Herramienta de las 5S para la gestión de anamnesis	Contratar personal encargado de implementar la herramienta 5S	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	-
	Contratación de personal encargado de auditoria	S/	541	S/	541	S/	541	S/	541	S/	541	S/	541	S/	541	S/	541	S/	541	541	541	6,490
	TOTAL	S/	541	S/	541	S/	541	S/	541	S/	541	S/	541	S/	541	S/	541	S/	541	S/	541	6,490
TOTAL DEL PROYECTO 2023																		S/	57,919.20			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25.

Proyección 2024.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PROYECCIÓN MENSUAL 2024												2024								
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE									
Lograr la identificación de los colaboradores hacia la empresa.	Realizar encuestas de identificación de colaboradores con la empresa.	S/	30	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	30			
	Establecer las nuevas Directrices estratégicas	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-			
	Realizar reuniones mensuales	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	720		
TOTAL		S/	90	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	S/	60	750		
Implementar área de Recursos Humanos	Contratar personal para administrar el capital humano.	S/	2,250	S/	2,250	S/	2,250	S/	2,250	S/	2,250	S/	5,624	S/	2,250	S/	2,250	S/	2,250	5,624	33,746	
	Adquisición de mobiliario. (Laptop, escritorio, silla, materiales de oficina)	S/	200	S/	200	S/	200	S/	200	S/	200	S/	200	S/	200	S/	200	S/	200	200	2,400	
	TOTAL	S/	2,450	S/	2,450	S/	2,450	S/	2,450	S/	2,450	S/	5,824	S/	2,450	S/	2,450	S/	2,450	S/	5,824	36,146
Plan capacitación	Realizar un formato de capacitación interna.	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	
	Identificación y cotización de capacitaciones necesarias a realizar.	S/	30	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	30	
	Contratación de las capacitaciones	S/	562	S/	-	S/	562	S/	675	S/	562	S/	1,350	S/	1,687	S/	-	S/	562	S/	-	675
TOTAL	S/	592	S/	-	S/	562	S/	675	S/	562	S/	1,350	S/	1,687	S/	-	S/	562	S/	-	675	6,667
Motivación a los colaboradores	Aplicación de encuestas a los pacientes.	S/	100	S/	100	S/	100	S/	100	S/	100	S/	100	S/	100	S/	100	S/	100	100	1,200	
	Elaborar una estadística de satisfacción mensual	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	
	Bono motivacional al personal	S/	337	S/	337	S/	337	S/	337	S/	337	S/	337	S/	337	S/	337	S/	337	337	4,050	
TOTAL	S/	437	S/	437	S/	437	S/	437	S/	437	S/	437	S/	437	S/	437	S/	437	S/	437	5,250	
Realizar un monitoreo de seguridad y salud ocupacional	Monitoreo semestral de seguridad y salud ocupacional	S/	2,250	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	2,250	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	4,499
TOTAL		S/	2,250	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	2,250	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	4,499
Identificación de cuellos de botella	Eliminar actividades innecesarias	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	-
	TOTAL	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	-
Implementar la Herramienta de las 5S para la gestión de anamnesis	Contratar personal encargado de implementar la herramienta 5S	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	-
	Contratación de personal encargado de auditoría	S/	562	S/	562	S/	562	S/	562	S/	562	S/	562	S/	562	S/	562	S/	562	562	562	6,749
	TOTAL	S/	562	S/	562	S/	562	S/	562	S/	562	S/	562	S/	562	S/	562	S/	562	S/	562	6,749
TOTAL DEL PROYECTO 2024																		S/	60,060.77			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27.

Proyección anual 2021- 2025.

ESTRATEGIA	PROYECCION ANUAL					INVERSION
	2021	2022	2023	2024	2025	
Lograr la identificación de los colaboradores hacia la empresa.	S/ 750.00	S/ 3,750.00				
Implementar área de Recursos Humanos	S/ 35,200.00	S/ 33,600.00	S/ 34,848.00	S/ 36,145.92	S/ 37,495.76	S/ 177,289.68
Plan capacitación	S/ 5,930.00	S/ 6,166.00	S/ 6,411.44	S/ 6,666.70	S/ 6,932.17	S/ 32,106.30
Motivación a los colaboradores	S/ 4,800.00	S/ 4,944.00	S/ 5,093.76	S/ 5,249.51	S/ 5,411.49	S/ 25,498.76
Realizar un monitoreo de seguridad y salud ocupacional	S/ 4,000.00	S/ 4,160.00	S/ 4,326.40	S/ 4,499.46	S/ 4,679.43	S/ 21,665.29
Identificación de cuellos de botella	S/ -					
Implementar la Herramienta de las 5S para la gestión de anamnesis	S/ 8,000.00	S/ 6,240.00	S/ 6,489.60	S/ 6,749.18	S/ 7,019.15	S/ 34,497.94
TOTAL	S/ 58,680.00	S/ 55,860.00	S/ 57,919.20	S/ 60,060.77	S/ 62,288.00	S/ 294,807.97

Fuente: Elaboración propia.

3.5.3. Flujo de Caja proyectado.

Tabla 28.

Flujo de Caja.

FLUJO DE CAJA	AÑO											
	2020		2021		2022		2023		2024		2025	
INGRESOS	S/	1,890,772.05	S/	2,174,387.86	S/	2,500,546.04	S/	2,875,627.94	S/	3,306,972.13	S/	3,803,017.95
Ventas	S/	1,890,772.05	S/	2,174,387.86	S/	2,500,546.04	S/	2,875,627.94	S/	3,306,972.13	S/	3,803,017.95
COSTO DE VENTAS (-)	S/	549,372.34	S/	631,778.19	S/	726,544.92	S/	835,526.66	S/	960,855.66	S/	1,104,984.00
UTILIDAD BRUTA	S/	1,341,399.71	S/	1,542,609.67	S/	1,774,001.12	S/	2,040,101.28	S/	2,346,116.48	S/	2,698,033.95
GASTOS ADMINISTRATIVOS (-)	S/	887,036.00	S/	1,020,091.40	S/	1,173,105.11	S/	1,349,070.88	S/	1,551,431.51	S/	1,784,146.23
FLUJO EFECTIVO OPERACIONAL	S/	454,363.71	S/	522,518.27	S/	600,896.01	S/	691,030.41	S/	794,684.97	S/	913,887.71
INVERSIÓN PLAN ESTRATÉGICO	S/	-	S/	58,680.00	S/	55,860.00	S/	57,919.20	S/	60,060.77	S/	62,288.00
Lograr la identificación de los colaboradores hacia la empresa.			S/	750.00								
Implementar área de Recursos Humanos			S/	35,200.00	S/	33,600.00	S/	34,848.00	S/	36,145.92	S/	37,495.76
Plan capacitación			S/	5,930.00	S/	6,166.00	S/	6,411.44	S/	6,666.70	S/	6,932.17
Motivación a los colaboradores			S/	4,800.00	S/	4,944.00	S/	5,093.76	S/	5,249.51	S/	5,411.49
Realizar un monitoreo de seguridad y salud ocupacional			S/	4,000.00	S/	4,160.00	S/	4,326.40	S/	4,499.46	S/	4,679.43
Identificación de cuellos de botella			S/	-								
Implementar la Herramienta de las 5S para la gestión de anamnesis			S/	8,000.00	S/	6,240.00	S/	6,489.60	S/	6,749.18	S/	7,019.15
FLUJO EFECTIVO GENERADO	S/	454,363.71	S/	463,838.27	S/	545,036.01	S/	633,111.21	S/	734,624.20	S/	851,599.72
TASA DE INCREMENTO DE VENTAS ANUAL (FUENTE: PREVENTIS SALUD)		15%										

Fuente: Elaboración propia.

3.5.4. Viabilidad del Proyecto.

Para la determinar la factibilidad del proyecto, se calculó el VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa interna de retorno).

Tabla 29.

Tasa de descuento.

Tasa de descuento	
Descripción	Porcentaje
Tasa Pasiva (SBS)	1.06%
Tasa activa (SBS)	12.37%
Inflación promedio (BCRP)	1.90%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30.

VAN y TIR.

Tasa de Descuento		15.33%					
n°	INGRESOS	COSTOS	FLUJO EFECTIVO	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	INGRESO ACTUALIZADO	COSTOS ACTUALIZADOS	FLUJO EFECTIVO ACTUALIZADO
0	-S/ 294,807.97		-S/ 294,807.97	1.000	-S/ 294,807.97		-S/ 294,807.97
1	S/ 2,174,387.86	S/ 1,651,869.59	S/ 522,518.27	0.867	S/ 1,885,361.88	S/1,432,298.27	S/ 453,063.61
2	S/ 2,500,546.04	S/ 1,899,650.03	S/ 600,896.01	0.752	S/ 1,879,967.19	S/1,428,199.95	S/ 451,767.24
3	S/ 2,875,627.94	S/ 2,184,597.53	S/ 691,030.41	0.652	S/ 1,874,587.94	S/1,424,113.37	S/ 450,474.57
4	S/ 3,306,972.13	S/ 2,512,287.16	S/ 794,684.97	0.565	S/ 1,869,224.08	S/1,420,038.47	S/ 449,185.61
5	S/ 3,803,017.95	S/ 2,889,130.24	S/ 913,887.71	0.490	S/ 1,863,875.57	S/1,415,975.24	S/ 447,900.33
TOTAL	S/ 14,660,551.92	S/ 11,137,534.56	S/ 3,523,017.36		S/ 9,373,016.66	S/ 7,120,625.30	S/ 2,252,391.36

VAN	S/. 1,957,583.39
TIR	191%
IR	S/. 11.95

Fuente: Elaboración propia.

El VAN (Valor Actual Neto) es positivo con S/. 1, 957,583.39 a una proyección de 5 años, lo que demuestra una ganancia para la clínica Preventis Salud. Esto significa que el modelo de plan estratégico propuesto para la organización es aceptable y rentable.

Con respecto al TIR, se calculó que la tasa interna de retorno del proyecto es de 191%, demostrando la factibilidad financiera que posee.

Tabla 31.

Comparación de resultados de indicadores de Planeamiento Estratégico.

	Dimensiones	Indicadores	Herramientas	Antes de la propuesta	Después de la propuesta
Después de la implementación del plan estratégico se logrará.	Directrices Estratégicas	% de cumplimiento de la misión ¿Por qué existimos?	Matriz de cumplimiento de directrices estratégicas	20%	100%
		% de cumplimiento de la visión. ¿Qué queremos ser?		17%	100%
		% de cumplimiento de la cultura organizacional. ¿En que creemos?		25%	100%
	Análisis Interno	Grado de aprovechamiento de fortalezas y debilidades	Matriz EFI	2.88	3.38
	Análisis Externo	Grado de aprovechamiento de oportunidades y amenazas	Matriz EFE	2.85	3.01
	Posicionamiento	Posicionamiento con respecto a competidores.	Matriz MPC. (Matriz de posicionamiento competitivo)	3.85	4

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 32.

Comparación de Resultados de indicadores de mejora continua.

	Dimensión	Indicador	Herramienta	Antes de la propuesta	Después de la propuesta
Con la implementación de las estrategias propuestas se logrará:	Calidad	% de calidad total del servicio percibida por el paciente.	Encuesta de satisfacción al cliente	76.6%	100%
	Producción de mano de obra	% de colaboradores con bajo desempeño.	Sistema Westinghouse	33%	0%
	Procesos	% de procesos que son cuello de botella	Toma de tiempos	22%	11%
	Documentación	% de anamnesis custodiadas	Tabla de cumplimiento de anamnesis archivadas	88%	100%
	Seguridad	Porcentaje del Nivel de riesgo disergonómico (ALTO)	Método RULA Método REBA Método ROSA	20%	0%
		Porcentaje del Nivel de riesgo disergonómico (MEDIO)		80%	0%

Fuente: Elaboración Propia.

Conclusión de la etapa verificar:

De acuerdo con la evaluación de los indicadores de rentabilidad el proyecto es viable económicamente ya que el VAR es positivo con S/. 1, 957,583.39 a una proyección de 5 años, lo que demuestra una ganancia para la clínica Preventis Salud. Con respecto al TIR, se calculó que la tasa interna de retorno del proyecto es de 191%.

Después de la implantación de las nuevas directrices estratégicas se logra el 100 % del cumplimiento.

El grado de aprovechamiento de factores internos y externos aumenta, ya que las estrategias son obtenidas de la valoración que se realiza a estos.

El indicador de posicionamiento aumenta ya que los factores medidos afectan directamente la posición estratégica en comparación con los competidores directos, el objetivo es superar al competidor directo con mayor ventaja competitiva.

La satisfacción del cliente en percepción a la calidad del servicio aumenta considerando la aplicación del programa de capacitación y la obtención de bonos a las áreas con mayor calificación lograda en las encuestas.

Al cumplir con el 100% de condiciones laborales se logra un estado ideal mencionada por la resolución ministerial peruana de ergonomía, esto influencia directamente al aspecto de condiciones de desempeño del sistema Westinghouse de evaluación.

La distribución de actividades y eliminación de áreas improductivas origina que solo un proceso demore un tiempo de atención mayor a lo normal, reduciendo el porcentaje del número de cuellos de botella a 11%.

Con la metodología 5s en el área de gestión y custodia de anamnesis el cumplimiento es total., considerando que el orden y la limpieza son el principal problema en el área.

ETAPA ACTUAR

Como medida para asegurar la mejora continua. Se designan los encargados para el seguimiento y supervisión del cumplimiento de los indicadores establecidos. El equipo designado es conformado por los miembros encargados de administración y del área operativa de realización de exámenes médicos ocupacionales.

El equipo desinado es:

- Gerente Administrativo.
- Medico encargado del área.

Las reuniones entre el personal designado deben realizarse cada 30 días para vigilar el avance de cada estrategia propuesta.

Para esto se deben establecer procedimiento que alinean las estrategias con los objetivos planteados por la organización en las directrices estratégicas desarrolladas.

- Proceso de revisión por parte de la dirección
- Procedimiento de auditoría interna
- Procedimiento de control y gestión de anamnesis.
- Procedimiento del cumplimiento del plan de capacitación
- Procedimiento de evaluación de peligros, riesgos y condiciones de trabajo.
- Procedimiento de seguridad y salud en el trabajo
- Procedimiento de consulta, participación y recomendaciones de los colaboradores
- Procedimiento de acciones correctivas y preventivas

Se deben discutir las causas del porque las metas no han llegado a cumplir el 100% y dar recomendaciones como se muestra en el Anexo 18.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión.

El presente proyecto de investigación “Diseño de un Plan Estratégico para asegurar la Mejora Continua en la Clínica Preventis Salud” tiene como objetivo la mejora continua en la organización a través de estrategias basados en el ciclo de DEMING (Ciclo PHVA).

Se puede apreciar que el cumplimiento de las directrices estratégicas (misión, visión y cultura organizacional) dentro de la organización son 20%, 17% y 25 % respectivamente; el aprovechamiento de los factores internos es 2.88 puntos; el aprovechamiento de factores externos 2.85 puntos; y finalmente el posicionamiento de la organización con respecto a los principales competidores es de 3.85 puntos.

Estos resultados son comparados con Chávez & Romero (2015), quien en su investigación “Propuesta de un Plan Estratégico para incrementar el nivel de ventas en la empresa Corporación Educativa Nobel E.I.R.L.” comienza con la formulación del direccionamiento estratégico de la empresa, en donde establece de manera efectiva la misión, visión y cultura organizacional, según las expectativas y aspiraciones de los miembros y principales grupos de interés que posee la organización.. A continuación, la realización de un análisis interno, hallando fortalezas y debilidades; y un análisis externo, determinando debilidades y amenazas. Logrando así el máximo aprovechamientos de los factores críticos del éxito, un mejor direccionamiento estratégico y un mayor posicionamiento con respecto a los principales competidores.

Las estrategias establecidas en la investigación permitirán el mejoramiento de los indicadores de planeamiento estratégico como de mejora continua, ya que es una técnica estructurada y secuencial que facilita el control y seguimiento. Esto se reafirma con lo mencionado con Torres & Torres (2014), el cual indica “que la planeación estratégica conduce

de una manera estructurada, por una parte, decidir qué hacer, como hacerlo y revisar si lo realizado corresponde a lo planeado. Es una técnica de mejora continua con permanente control y evaluación, que da lugar a emprender los ajustes correspondientes con acciones correctivas, o bien, con acciones reforzadas.

Para finalmente, determinar la viabilidad del diseño a través de indicadores financieros como son el VAN (S/. 1,957,583.39), TIR (191% e IR (11.95), concordando con Chalco (2015), quien menciona que luego de realizar el análisis situacional de la organización y propuesta de estrategias, se utilizará la información obtenida para determinar la viabilidad del proyecto financieramente, la evaluación financiera determinará si los beneficios esperados justifican el diseño del plan estratégico, siguiendo una serie de pasos: Proyección de costos de inversión; elaboración del flujo de caja proyectado; estimación de los principales indicadores financieros.

4.2. Conclusiones

Un diseño de plan estratégico garantizará la mejora continua en la Clínica Preventis Salud, puesto que se determinó que no cuenta con uno, por lo cual no se tienen identificados y planteados los objetivos que se quieren realizar en el mediano y corto plazo; además se pudo determinar que la misión, visión, valores y cultura organizacional no están bien estructurados y no expresan la razón de “ser” de la clínica, por ello se redefinió estas directrices para así poder aprovechar las oportunidades y fortalezas, eludiendo las debilidades y amenazas. Para asegurar el éxito de la investigación en la aplicación, se determinó el tipo de estrategia que se debe seguir y basado en el ciclo de Deming.

Mediante el diagnóstico de los indicadores de mejora continua se determinó que: existen áreas con un nivel de calidad de servicio inadecuado (Admisión, Triage y Psicología) percibido por los pacientes a través de encuestas, con la herramienta Westinghouse se determinó que, en la productividad de mano de obra, las condiciones son el principal factor del bajo

desempeño de los colaboradores, la mala gestión interna de documentos (anamnesis) a través de porcentajes de cumplimiento en las distintas etapas por las que pasan dichos archivos, cuáles son los cuellos de botella en procesos operativos (Audiometría y Consulta médica) en referencia al tiempo normal de atención establecido por la empresa y finalmente, para el indicador de seguridad, realizando una evaluación disergonómica, se determinó un riesgo MEDIO – ALTO de los colaboradores tanto administrativos como operativos.

A través de un plan de acción se permitirá el control, seguimiento y sobre todo el cumplimiento de las estrategias planteadas. Desde el punto de vista de la organización este trabajo es importante ya que su implementación se verá en el aumento de valor, ya que son estrategias de alto potencial de negocio y son totalmente factibles de realizar y superar. Las estrategias establecidas aumentarán la identificación de los colaboradores hacia la empresa; controlará el seguimiento a capacitaciones y motivaciones por cumplimiento de objetivos; la aplicación de la herramienta 5S mejorará la gestión de anamnesis, apoyado con auditorías para su mejora continua; el monitoreo de seguridad y salud ocupacional mejorará las condiciones y ambiente de trabajo. El modelo de mejora continua permite a la organización continuar con el ciclo y no detener el proceso de elaboración de estrategias con respecto a los objetivos que se planteen en el futuro.

El plan financiero demuestra la viabilidad de la implementación del diseño del plan estratégico. Con el uso de los principales indicadores de rentabilidad se obtuvo que el VAN (Valor Actual Neto) es positivo con S/. 1, 957,583.39 a una proyección de 5 años, lo que generará una ganancia para la clínica Preventis Salud. Esto significa que el modelo de plan estratégico propuesto para la organización es aceptable y rentable. Con respecto al TIR, se calculó que la tasa interna de retorno del proyecto es de 191%, demostrando la factibilidad financiera que posee.

Finalmente, se muestra que el cumplimiento de los indicadores tanto de la variable Planeamiento Estratégico como de la variable Mejora Continua logran cumplir satisfactoriamente las metas trazadas gracias a la implementación de las estrategias escogidas basados en resultados obtenidos de investigaciones previas, siguiendo el esquema de mejora continua (ciclo PHVA).

REFERENCIAS

- Alarcón , J. C. (2017). Modelo de Mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
<https://industrial.unmsm.edu.pe/upg/archivos/TESIS2018/DOCTORADO/tesis11.pdf>
- Alberich, T., y Sotomayor, E. (2014). Planificación y Gestión. Madrid : Dykinson, S.L.
<https://books.google.com.pe/books/about/Planificacion>.
- Alvites Correa, L. P. (2018). Plan Estratégico y su efecto en la Competitividad de la empresa Tel and Net Solution S.A.C. 2018. Trujillo: Facultad de Ingeniería - Universidad Cesar Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/36578>
- Ballesteros, V., y Daponte, A. (2016). Ruido y salud. Observatorio de Salud y Medio Ambiente de Andalucía. https://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=72b1d2fd-c5e5-4751-b071-8822dfdfdded&groupId=7294824
- Bedoya, LN., y Zuloaga, J P. (2015). Propuesta de Planeación Estratégica para la Empresa Lavasalud & Dist. Unversidad Tecnológica de Pereira.
<https://core.ac.uk/download/pdf/71398835.pdf>
- Bestreten et al. (2011). Seguridad en el trabajo. España: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <https://www.insst.es/documents/94886/599872>
- Bicheno, J. (2012). Towards Six Sigma Performance in Service and Manufacturing. Picisie Books.
<https://www.ukm.my/jqma.pdf>
- Cespedes, N., Lavado, P., y Ramirez, N. (2020). Productividad en el Perú: medición, determinantes e implicancias. Unversiad del Pacífico.
<https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354.pdf>
- Chacón Lopez, V. (2018). Influencia de la Seguridad y Salud Ocupacioal en el Desempeño del personal en la Ejecución del Proyecto: Mejoramiento y Sustitución de la Infraestructura de la Institución Educativa Gómez Arias Dávila. Universidad Agraria de la Selva - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
<http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1481>

- Chalco Ordoñez, D. A. (2015). Diseño e Implementación de un Plan Estratégico de la Empresa HIBU Perú SAC del Sector Publicidad en la Región Sur: Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de San Agustín. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3323>
- Chávez, C., y Romero, L. (2015). Propuesta de un Plan Estratégico para incrementar el nivel de ventas en la empresa Corporación Educativa Nobel E.I.R.L. Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Trujillo. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2034>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Editorial McGrawHill. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- COMEX. (27 de Septiembre de 2019). El índice de progreso social 2019: una mirada a la competitividad social. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-indice-de-progreso-social-2019-una-mirada-a-la-competitividad-social>
- Cota Luevano, JA., y Rivera Martinez, JL. (2016). Tecnicas Administrativas. La capacitacion como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados, Artículo 3, 70. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6056989>
- Cruz Nieto, AE., y Sánchez Figueroa, MI. (2016). Plan de Capacitación para Mejorar el Desempeño Laboral. Universidad Privada Antenor Orrego. <http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2333>
- Cuatrecasas, L., y Gonzáles Babón, J. (2017). Gestión Integral de la Calidad. Editorial PROFIT. <https://www.academia.edu/34412668>
- Cusi, H. (2017). Incentivos y el desempeño laboral de los trabajadores de la financiera crediscotia agencia huancavelica - Año 2015. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica. <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1329>
- D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico un enfoque de gerencia. Editorial Pearson Educación. <https://issuu.com/wilmerfermincastillomarquez/docs/>
- David, FR. (2013). Conceptos de administración estratégica. Editorial Pearson. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

- Dedios, C. (2014). El sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, según la OIT: Aplicación de los principios en el Perú. Repositorio Institucional PIRHUA. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2176/DER_015.pdf
- Delaux, HS. (2017). Planeamiento Estratégico y Creación de Valor: Reestructurar en Crisis. Editorial Redactum. <https://www.editorial-redactum.com/catalog/details/store/gb/book/978-620-2-48501-2>
- Díaz, L. (2011). *La observación*. Facultad de Psicología, UNAM. <http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones>.
- Frenk, J. (2016). *La Salud en la Población*. Fondo de Cultura Económica. <https://www.redalyc.org/pdf/106/10637113.pdf>
- Gómez, G., Bojórquez, G., y Ruiz, RP. (2007). El confort térmico: dos enfoques teóricos enfrentados. Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 45-57. <https://www.redalyc.org/pdf/948/94820107.pdf>
- Guevara, J. (4 de Julio de 2019). Lujhon. Obtenido de Estadística de Consumo Digital Perú 2019. <https://lujhon.com/estadisticas-consumo-digital-peru-2019/>
- Haywood-Farmer, J. (1988). A conceptual model of service quality. *International Journal of Operations and Production Management*, 19-29. <https://www.researchgate.net/publication/228623195>
- Herrera, CG., y Yubillo, EA. (2016). *Diagnóstico Situacional de la Clínica de Cuidado en Salud Humana Jerusalén y Propuesta de un Plan Estratégico*. Universidad Central del Ecuador - Facultad de Ciencias Económicas. <https://www.regionsanmartin.gob.pe/OriArc.pdf?id=67421>
- Hiba, JC. (2005). Como mejorar las condiciones de trabajo y la productividad en empresas agrícolas y agroindustriales. Buenos Aires - Argentina: Oficina Internacional del Trabajo OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_14.pdf
- Huilcapi, M., Jácome, G., y Castro, G. (2017). Motivación: Las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Ciencias Administrativas*, 311- 333. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5889721.pdf>
- Irigoin, FS., y Hernández, JM. (2018). Diseño de un Planeamiento Estratégico para una Empresa del Sector Metalmeccánico Peruano: el caso Steelwork Ingenieros S.A.C. Repositorio

ESSAN.

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1454/2018_MATP-TRU_14-1_04_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jaya, II. (2020). Analisis Foda de la Universidad Técnica de Machala. Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/9447>

Lazo, O., Alcalde, J., y Espinoza, O. (2016). El Sistema de Salud en el Perú: Situación y Desafíos. Colegio Médico del Perú. https://www.researchgate.net/publication/332318544_El_sistema_de_salud_en_Peru_situacion_y_desafios

López, P., y Fachelli, S. (2015). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. Editorial Creative Commons. https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163564/metinvsocua_a2016_cap1-2.pdf

Maldonado, JÁ. (2018). Gestión de Procesos. Tegucigalpa https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti_n_de_procesos__2018_.

Manzano, M., y Gisbert, V. (2016). Lean Manufacturing. Implantacion de 5S. Tecnología, 16-26. http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/30300/fichero/Proyecto+FC+Ra%C3%BA1_V%C3%A1lquez_Garrido+IOI.pdf

Martos, R. (2009). Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. Universidad Politécnica de Cataluña. <https://www.researchgate.net/publication/279444271>

MCLCP. (2020). Informe Nacional sobre el impacto del COVID-19 en las dimensiones económica, social y en salud en el Perú. Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza. <https://www.mesadeconcertacion.org.pe/noticias/mesa-nacional/informe-nacional-sobre-el-impacto-del-covid-19-en-las-dimensiones-economica-social-y-en-salud-en-el-peru>

Moreno, MA. (2010). El arte y la ciencia en la anamnesis. MediSur, 28-32. <http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/1314/6072>

Muñoz, M. d., Cabrita, M. d., Ribeiro daSilva, ML., y Diéguez, G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. Revista de Ciencias Sociales, 346-353. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5251387>

- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación*. Ediciones de la U. https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia
- Oña, AP., y Vega, RK. (2018). Importancia del analisis FODA para la elaboracion de estrategias en organizaciones americanas, una revision de la ultima decada. Editorial Tambara. http://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf
- Orozco, E. (2016). Plan de mejora para aumentra la productividad en el área de producción de la empresa confecciones deportivas Todo Sport. Univeridad Señor de Sipán. <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2312/Orozco>
- Ortega, O. (2017). Mejoramiento continuo de procesos. Ediciones de la U. <https://extranet.who.int/lqsi/sites/default/files/attachedfiles/LQMS%2015%20Process%20improvement.pdf>
- Palomino, TG., y Rondon, D. (2019). Propuesta de Plan Estratégico para una Clínica Veterinaria en Lima. Repositorio Univerisada Privada de Ciencias. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625552/Palomino_L.T..pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Peña, CR. (2011). La mision en la empresa. Universidad Internacional de Cataluña. https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/386317/Tesi_Carlos_Rey_Pe%C3%B1a.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pessagno, V., Santa Cruz, F., Tordoya, M., y Villegas, J. (2019). Planeamiento Estrategico de la Clinica Cayetano Heredia. Repositorio USIL. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9723/3/2019_Pessagno-Vilchez-Resumen.pdf
- Quispe, MO., y Coaguila, CB. (2018). Ergonomia en oficina y dempleo laboral del personal administrativo de la gerencia reginal de salud de Areuipa en el primer semestre del año 2018. Universidad Nacional de San Agustin de Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8062>
- Reyes, SP. (2014). Calidad del Servicio para aumentar la Satisfacción del Cliente de la Asociación SHARE, Sede Huehuetenango. Universidad Rafael Landívar - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Reyes-Sonia.pdf>

- Riquelme, M. (Diciembre de 2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. <https://www.analisisfoda.com/>
- Rodriguez, JM. (2012). Mejora en la distribución en planta del montaje super jaguar con aplicación de las técnicas Lean Manufacturing. Universidad de Sevilla. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2852/1/77020.pdf>
- Rodriguez, OV. (2017). Propuesta de Plan Estratégico para SERVIDENT Clínicas Odontológicas. Universidad de Guayaquil - Facultad de Ciencias Administrativas. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20176/1/TESIS%2001-06-2017.pdf>
- Rodríguez, C. M. (2019). Optimización de una distribuidora de productos de consumo masivo en Arequipa, a través de herramientas de planificación estratégica. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/9185/IImorocm1.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Rodríguez, E. (2005). Metodología de la Investigación . Ediciones Impresora Mercantil. <https://books.google.com.pe/books?id=r4yrEW9Jhe0C>
- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación Científica. REDVET. 1-14. <https://www.redalyc.org/pdf/636/63638739004.pdf>
- Sainz, J.M. (2017). El Plan Estratégico en la Práctica. Editorial ESIC. https://books.google.com.pe/books/about/El_plan_strat%C3%A9gico_en_la_pr%C3%A1ctica.html?id=CHC8pAtauOQC&redir_esc=y
- Ministerio de Salud (2019). Análisis de Salud en el Perú 2019. Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades (CDC) Lima, Perú. https://www.dge.gob.pe/portal/docs/asis/Asis_peru19.pdf
- Segredo, AM., García, AJ., León, P., y Perdomo, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Escuela Nacional de Salud Pública*, 86-99. <https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2017/ifd1724k.pdf>
- Sierra, LF. (2012). Como medir la eficiencia, eficacia y efectividad en los archivos. Propuesta de indicadores de gestión. IV Convención Internacional de Archivistas. http://apalopez.info/ivcoindear/12sierra_txt.pdf

- Solis, F. (2016). Estudio del Trabajo. *Medicion del Trabajo*, 10-12. <https://senati2016.jimdoofree.com/app/download/13694573723/CAPITULO+MEDICION+con+ejercicios.pdf?t=1571279696>
- Sum, MI. (2015). Motivación y Desempeño Laboral. Universidad Rafael Landívar. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13021/ruiz_cs.pdf?sequence=1
- Torres, F., y Huacles, JL. (2015). Los Dueños de la Salud Privada en el Perú. *OjoPúblico*, 1 - 2. <https://ojo-publico.com/93/los-duenos-de-la-salud-privada-en-el-peru>
- Torres, Z., y Torres, H. (2014). Planeación y Control: Una Visión Integral de la Administración. Grupo Editorial Patria. <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074387254.pdf>
- Valderrama, S. (2013). Pasos para la elaboración de Proyectos de Investigación Científica. Lima: San Marcos, 2015. <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692>
- Valdez, G. A. (2016). Implementación de Filosofía de Mejora Continua en Organización Privada de Servicios. 2nd Pan- American Interdisciplinary Conference, 524. <https://core.ac.uk/download/pdf/236409149.pdf>
- Vasquez Hernandez, C. R. (2018). Aplicación de las 5s para la mejora de gestión documental en el área de decanato de la facultad de ciencias matemáticas - UNMSM. Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/22925>
- Zazueta, EI., Lopez , ML., y Cervantes, MD. (2017). La importancia de los procesos de capacitación como estrategia de éxito: Un análisis de la MYPE restauradora de Sinaloa de Leyva. *V Congreso Virtual Internacional sobre Transformación e innovación en las organizaciones* Diciembre 2017 , (70-82). <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/406961/TJLFSR1de1.pdf?Sequ>
- Zubia, SG., Brito, J., y Ferreiro, VV. (2018). Mejora Continua: Implementación de las 5S en una microempresa. *Revista Global de Negocios*, 97-110. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v6n5-2018/RGN-V6N5-2018-8.pdf>

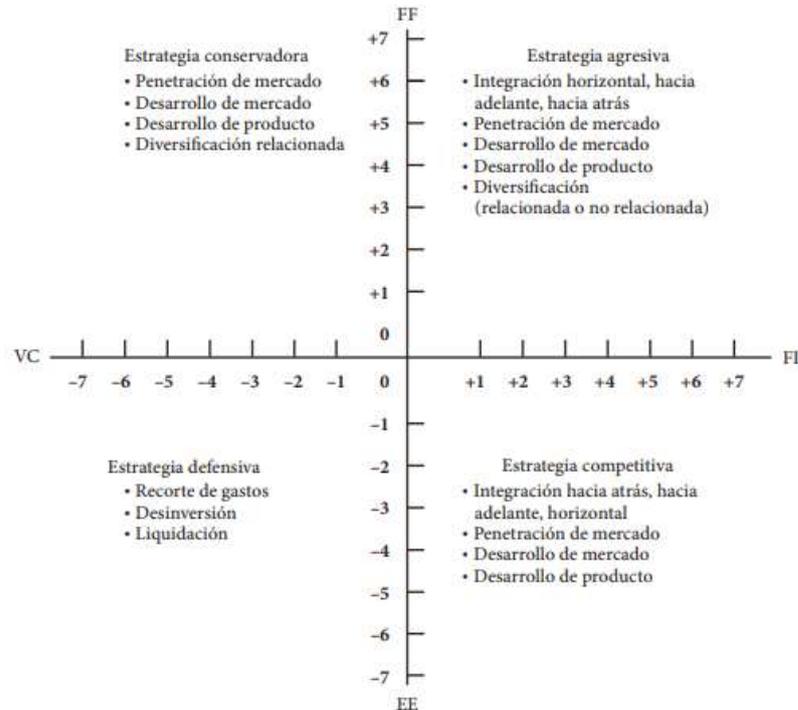
ANEXOS

Anexo N° 1. Ejemplos de los factores de los ejes que integran los ejes de la matriz PEYEA.

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad del entorno (EE)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa inflacionaria
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Rango de precios de los productos de la competencia
Flujo de efectivo	Barreras de ingreso al mercado
Rotación de inventarios	Presión competitiva
Utilidades por acción	Facilidad para salir del mercado
Proporción precio/utilidades	Elasticidad precio de la demanda
	Riesgo involucrado en el negocio
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Fuerza de la industria (FI)</i>
Participación de mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad del cliente	Grado de apalancamiento
Utilización de la capacidad	Utilización de recursos
Conocimientos tecnológicos prácticos	Facilidad de ingreso al mercado
Control sobre proveedores y distribuidores	Productividad, utilización de la capacidad

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica (decimocuarta edición)

Anexo N° 2. Matriz PEYEA.



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica (decimocuarta edición)

Anexo N° 3. Ciclo PHVA de Deming.



Fuente: Implementación de Filosofía de Mejora Continua en Organizaciones privada de Servicios.

Anexo N^a 4. Valoración de herramienta Westinghouse.

Destreza o Habilidad.

+0.15	A1	Extrema
+0.13	A2	Extrema
+0.11	B1	Excelente
+0.08	B2	Excelente
+0.06	C1	Buena
+0.03	C2	Buena
0.00	D	Regular
-0.05	E1	Aceptable
-0.10	E2	Aceptable
-0.16	F1	Deficiente
-0.22	F2	Deficiente

Esfuerzo o empeño.

+0.13	A1	Excesivo
+0.12	A2	Excesivo
+0.10	B1	Excelente
+0.08	B2	Excelente
+0.05	C1	Bueno
+0.02	C2	Bueno
0.00	D	Regular
-0.04	E1	Aceptable
-0.08	E2	Aceptable
-0.12	F1	Deficiente
-0.17	F2	Deficiente

Condiciones.

+0.06	A	Ideales
+0.04	B	Excelentes
+0.02	C	Buenas
0.00	D	Regulares
-.03	E	Aceptables
-0.07	F	Deficientes

Consistencia.

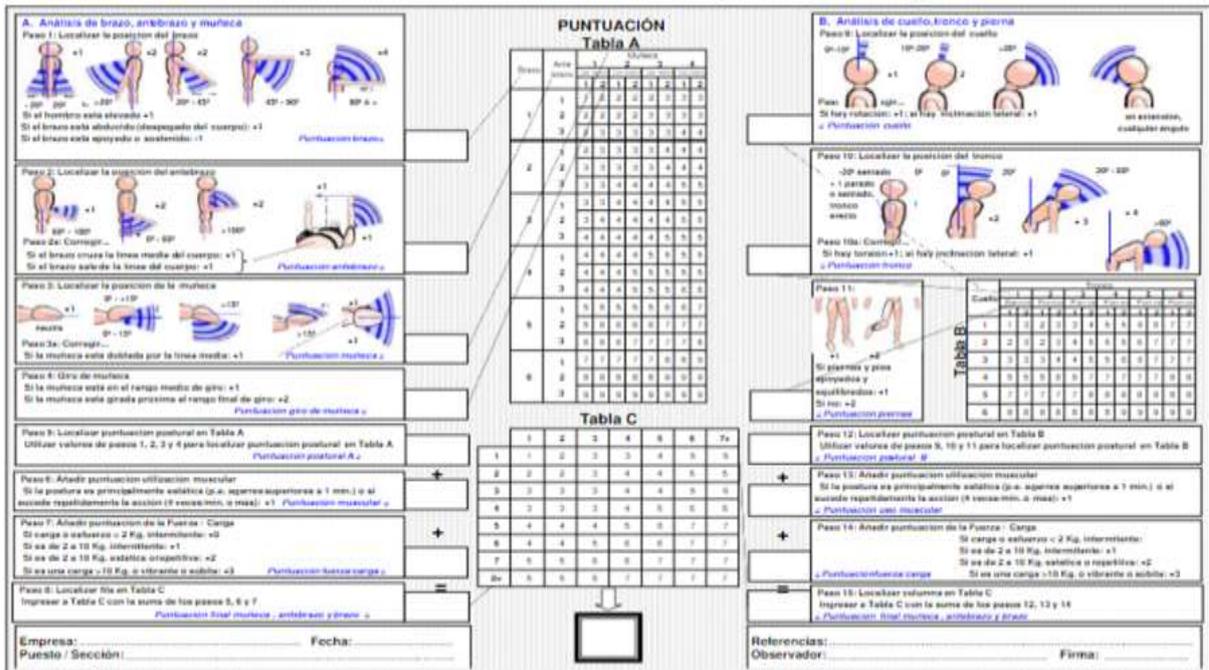
+0.04	A	Perfecta
+0.03	B	Excelente
+0.01	C	Buena
0.00	D	Regular
-0.02	E	Aceptable
-0.04	F	Deficiente

Anexo N^o 5. Estructura Temática de indicadores para gestión de documentos.

TEMA	SUBTEMA
PRODUCCIÓN	Producción Documental
	Recepción de Documentos
GESTIÓN	Distribución de Documentos
	Tramite de Documentos
ARCHIVO	Organización de Documentos
	Consulta de Documentos
VALORACIÓN	Conservación de Documentos
	Disposición Final de las Documentos

Fuente: Como medir la eficiencia, eficacia y efectividad en los archivos: propuesta de gestión.

Anexo N^o 6. Matriz de evaluación del Método RULA.



A. Análisis de brazo, antebrazo y muñeca
Paso 1: Localizar la posición del brazo
Paso 2: Corregir...
Paso 3: Localizar la posición de la muñeca
Paso 4: Giro de muñeca

B. Análisis de cuello, tronco y pierna
Paso 9: Localizar la posición del cuello
Paso 10: Localizar la posición del torso
Paso 11: Si piernas y pies...
Paso 12: Localizar puntuación postural en Tabla B
Paso 13: Añadir puntuación utilización muscular
Paso 14: Añadir puntuación de la Fuerza
Paso 15: Localizar columna en Tabla C

Puntuación Tabla A

Brazo	Ante brazo	Mano	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Tabla B

Cuello	Tronco	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Tabla C

	1	2	3	4	5	6	7
1	1	2	3	4	5	6	7
2	2	3	4	5	6	7	8
3	3	4	5	6	7	8	9
4	4	5	6	7	8	9	10
5	5	6	7	8	9	10	11
6	6	7	8	9	10	11	12
7	7	8	9	10	11	12	13
8	8	9	10	11	12	13	14

Puntuación	Actuación
1 o 2	Bajo
3 o 4	Medio
5 o 6	Alto
7	Muy Alto

Fuente: Página Web. Ergonautas.¹¹

¹¹ Obtenido de página web. <https://www.ergonautas.upv.es/>

Anexo N^o 8. Matriz de evaluación del Método ROSA.

SECCIÓN A: SILLA.

Grupo A	1	2	3	+1	
Altura del asiento	Resillas a 90°	Silla muy baja Resillas < 90°	Silla muy alta Resillas > 90°	Sin comentario con el asiento	Altura no ajustable
Grupo B	1	2	+1		
Longitud del asiento	0 cm. de extensión	menos de 4 cm. de extensión	más de 4 cm. de extensión	Longitud no ajustable	
Grupo C	1	2	+1		
Reposabrazos	en línea con el hombro, relajado	muy alto o muy bajo	resillas con inclinación de 90°	No ajustable	
Grupo D	1	2	+1		
Respaldo			Mesa extendida hacia atrás	No ajustable	

SECCIÓN B: MONITOR Y TELÉFONO

Grupo B1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Uso del Monitor	Posición ideal	Monitor bajo	Monitor alto	Muevas por línea	Distorsión del aparato	Cuello girado	Reflejos en el monitor			
Duración	-1	0	+1	PUNTAJÓN MONITOR						
Grupo B2	1	2	+2	+1						
Uso del Teléfono	Teléfono una mano o manos libres	Teléfono muy agitado	Teléfono en mano y hombro	Sin opción de manos libres						
Duración	-1	0	+1	PUNTAJÓN TELÉFONO						

SECCIÓN C: RATÓN Y TECLADO

Grupo C1	1	2	+2	+1	
Uso del Ratón	Ratón en línea con el hombro	Ratón con brazos lejos del cuerpo	Ratón y teclado en diferentes alturas	Apoyar el brazo sobre el escritorio	Reposabrazos altos del ratón
Duración	-1	0	+1	PUNTAJÓN RATÓN	
Grupo C2	1	2	+1		
Uso del Teclado	Muñecas rectas horizontales relajadas	Muñecas extendidas hacia atrás	Muñecas extendidas al frente	Teclado muy alto	Clavijas por encima de la altura no ajustable
Duración	-1	0	+1	PUNTAJÓN TECLADO	

Tabla 1- Silla

		Puntaje de reposabrazos + respaldo								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Puntaje	Alto	2	2	2	3	4	5	6	7	8
	Postural	4	3	3	3	4	5	6	7	8
Puntaje	Alto	1	4	4	4	4	5	5	7	8
	Postural	6	5	5	5	5	5	7	8	9
Puntaje	Alto	7	6	6	6	7	7	8	8	9
	Postural	1	7	7	7	8	8	9	9	9

Añadir puntuaciones de la altura del asiento más la profundidad del mismo, juntos forma el eje vertical, añadir resultados de los apoyabrazos y espaldar juntos para formar el eje horizontal de la sección A. Utilizando estos puntajes, se sigue a la tabla donde recibe la puntuación de silla. Añadir la sumatoria de esta puntuación, el resultado del tiempo que el trabajador pasa en la silla por día.

Al resultado obtenido de la tabla se le añade el posible riesgo por la DURACIÓN de la postura para obtener la puntuación final del grupo A de la silla:

- Si permanece sentado <1 hora/día o <30 minutos ininterrumpidamente: -1
- Si permanece entre 1 y 4 horas/ día o entre 30 minutos y 1 hora seguida: 0
- Si permanece sentado >4 horas/día o más de una 1 hora ininterrumpidamente: +1

Puntuación	Actuación
1-2	Inapreciable
3-4	Bajo
5-6	Medio
7-8	Alto
9-10	Muy alto

Fuente: Pagina Web. Ergonautas.¹³

¹³ Obtenido de pagina web. <https://www.ergonautas.upv.es/>

Anexo N^a 9. Matriz de evaluación de la misión de la Clínica Preventis Salud.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA MISIÓN
DE LA CLÍNICA PREVENTIS SALUD**

Elementos para conocer	Cumple	
	Sí	No
¿Asegura consistencia y claridad?		1
¿Compromete y logra lealtad de los realizado?		1
¿Es realista?		1
¿Es consistente?	1	
¿Ha sido difundida a los grupos de interés?		1
Sub Total	1	4
Total		5
Porcentaje de cumplimiento	20%	80%

Anexo N^a 10. Matriz de evaluación de la visión de la Clínica Preventis Salud.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA VISIÓN EN
LA CLÍNICA PREVENTIS SALUD**

Elementos para conocer	Cumple	
	Sí	No
¿Esta Formulada por líderes?	1	
¿Está definida en el tiempo?		1
¿Es integradora?		1
¿Es inspiradora?		1
¿Ha sido difundida?		1
¿Es realista y consistente?		1
Sub Total	1	5
Total		6
Porcentaje de cumplimiento	17%	83%

Anexo N^a II. Matriz de evaluación de la Cultura Organizacional de la Clínica Preventis Salud.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA CLÍNICA PREVENTIS SALUD		
Elementos para conocer	Comportamiento	
	Si	No
¿Participaron los colaboradores durante la creación de la cultura organizacional?		1
¿Los valores están relacionados al cumplimiento de la misión y visión?		1
¿Las miembros de la organización reflejan los valores planteados?	1	
¿La cultura organizacional ha sido comunicada y difundida?		1
Sub Total	1	3
Total		4
Porcentaje de cumplimiento	25%	75%

Anexo N^a 12. Encuesta para medir la calidad del servicio en la Clínica Preventis Salud.

Área	Concepto	CALIFIQUE AQUÍ: Escala de Satisfacción				
		No Opina	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
I. ADMISIÓN	El trato del personal fue considerado y amable.					
	El tiempo de espera para su atención fue la adecuada					
	Le explicaron adecuadamente que formatos debes llenar y firmar					
	Cómo considera la orientación inicial del examen					
	Que valoración le daría al local, distribución de los ambientes y consultorios					
II. TRIAJE	Cómo calificaría la atención del personal durante el triaje					
	¿Cuál es su apreciación de la toma de signos vitales?					
	¿Está conforme con la toma de peso y talla?					
	¿Considera Ud. que el tiempo de toma de los signos vitales fue adecuado?					
III. LABORATORIO	¿Cómo califica la atención del personal durante la toma de los exámenes?					
	¿Le informaron que debería estar en ayunas para el examen?					
	¿Como califica el procedimiento de toma de muestra de sangre?					
	Como califica la presentación del personal que lo atendió (usó guantes, guardapolvo, agujas estériles).					
	¿Considera Ud. que el tiempo de toma de los exámenes de laboratorio fue adecuado?					
IV. RAYOS X	¿Cómo califica la atención del personal durante la toma de rayos x?					
	¿Le explicaron adecuadamente el procedimiento del examen?					
	¿Cómo califica la privacidad y confort durante la toma de rayos x?					
	¿Considera Ud. que el tiempo de toma del					

examen fue adecuado?					
----------------------	--	--	--	--	--

		No Opina	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
V. AUDIOMETRIA	¿Cómo califica la atención del personal durante la toma de la espirometría?					
	¿Le explicaron adecuadamente el procedimiento del examen?					
	¿Le realizaron el examen de otoscopia previo (le revisaron el oído) antes de ingresarlo a la cabina?					
VI. PSICOLOGÍA	¿Cómo califica la atención del personal durante la entrevista psicológica?					
	¿Los test (cuestionarios) de psicología que realizó fueron entendibles por Ud.?					
	¿Durante su examen y desarrollo de los test tuvo el apoyo del personal evaluador?					
VII. OFTALMOLOGÍA	¿Cómo califica la atención del personal durante la toma oftalmológica?					
	¿Le explicaron adecuadamente el procedimiento del examen?					
	¿Cómo califica el confort durante la toma oftalmológica?					
VIII. CARDIOLOGÍA	¿Cómo califica la atención del personal durante la toma del electrocardiograma?					
	¿Le explicaron adecuadamente el procedimiento del examen?					
	¿Cómo califica la privacidad y confort durante la toma del electrocardiograma?					

	¿Considera Ud. que el tiempo de toma del examen fue adecuado?					
IX. CONSULTA MÉDICA	¿Cómo califica la atención del médico durante el examen?					
	¿Con respecto al Tiempo de espera para la atención?					
	¿Con respecto al examen médico en consultorio?					
	¿Se le brindo una adecuada información médica y comprendió las preguntas durante la consulta?					
X. APRECIACIÓN GENERAL	En general: ¿Cómo califica el presente examen médico ocupacional?					

Finalmente; Por favor déjenos sus Sugerencias y/o comentarios; que nos permitan mejorar en lo sucesivo.

Anexo N° 13. Criterios de evaluación y resultados del sistema Westinghouse en la Clínica Preventis Salud.

CRITERIOS DE EVALUACION
HABILIDAD
Estudio previo requerido
Experiencia laboral
Capacitaciones constantes
Competencia del trabajador para realizar sus actividades
ESFUERZO
Demostración de voluntad para trabajar
Trabajo bajo presión
Atención al cliente
Esfuerzo físico
CONDICIONES
Iluminación
Ventilación
Ruido
Espacio
Mobiliario
Limpieza
CONSISTENCIA

Duración del trabajo
Repetición del ciclo
Ritmo de trabajo

AREAS	HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA
ADMISION	F1	F1	C	C
AUDIOMETRIA	B2	C2	E	C
RAYOS X	A2	B1	B	B
PISCOLOGIA	E2	F1	C	C
LABORATORIO	B2	C1	C	A
CARDIOLOGIA	B2	C1	D	C
OFTALMOLOGIA	C1	C2	E	B
MEDICINA OCUPACIONAL	B2	F1	C	F
TRIAJE	E1	E2	E	B

CONDICIONES ENCONTRADAS	
 <p>Existen lámparas dañadas en las luminarias, lo que afecta lo que afecta el flujo de luz en las áreas operativas.</p>	 <p>Existen áreas, como en audiometría, donde hay escasa iluminación.</p>

 <p>Existen áreas donde no hay presencia de equipos de aire acondicionado o ventiladores para regular la temperatura.</p>	 <p>Se han presentado solicitudes para la instalación de ventiladores o aire acondicionado, especialmente para controlar la temperatura en verano.</p>
 <p>Falta de limpieza de ventanas, que dificulta la entrada de luz solar.</p>	

	<p>Áreas críticas, como laboratorio, donde existen luminarias completamente dañadas</p>
 <p>Ruido externo proveniente del exterior.</p>	 <p>Falta de mantenimiento de los equipos de aire acondicionado, esto genera ruido molesto en áreas como en el área de medicina ocupacional.</p>

Anexo N° 14. Área de custodia de registros (anamnesis)

CONTROL DE DOCUMENTOS





Anexo N^a 15. Evaluación ergonómica.

N°	Lugar	Puesto de trabajo	Tarea evaluada	Posición	Metodología	Resultados	
						Nivel de Riesgo	Nivel de Riesgo Estimado
1	Oficina	Gerente Administrativo	Labores administrativas	Sentado	Método RULA	5	Alto
					Método ROSA	6	Medio



Para el puesto de Gerente Administrativo se evidenció un factor de riesgo disergonómico de postura incómoda o forzada por ello se utilizó la metodología RULA, resultando un nivel de riesgo ALTO, lo cual indica que se debe ampliar el estudio, por ello se aplicó el Método ROSA, resultando un nivel de riesgo MEDIO, esto debido a que los codos no descansan en los reposabrazos porque se encuentran demasiado bajos y además no son regulables, el respaldo no es regulable por lo cual el personal no puede descansar su espalda completamente, el monitor se encuentra muy bajo, existe giro de cuello ya que el monitor se encuentra a la izquierda, usa documentos sin soportes.

N°	Puesto de Trabajo	Tarea Evaluada	Brazo	Antebrazo	Muñeca	Giro de Muñeca	Tabla N° 1	Actividad Fuerza	Actividad Muscular	Total Tabla N° 1	Cuello	Tronco	Piernas	Tabla N° 2	Actividad Fuerza	Actividad Muscular	Total Tabla N° 2	Riesgo según Rula	Nivel de Riesgo Estimado
1	Gerente Administrativo	Tareas Administrativas	2	1	1	1	2	0	1	3	4	1	1	5	0	1	6	5	Alto

Aplicación Método ROSA					
SILLA	Altura del Asiento	Longitud del Asiento	Reposabrazos	Respaldo	6
	1	2	3	3	
	3		6		
	5				
	Duración				
	1				
	6				
MONITOR Y PERIFÉRICOS	Teléfono	Monitor	Ratón	Teclado	6
	1	4	1	3	
	Duración				
	0	1	1	1	
	1	5	2	4	
	4		4		
	4				

N°	Lugar	Puesto de trabajo	Tarea evaluada	Posición	Metodología	Resultados	
						Nivel de Riesgo	Nivel de Riesgo Estimado
2	Área de Audiometría	Enfermera Ocupacional	Realización de exámenes médicos en el área de audiometría	Sentado	Método RULA	4	Medio
				De Pie	Método RULA	4	Medio
				De Pie	Método REBA	2	Medio



- Mientras la enfermera realiza sus labores sentada se observa que la silla está demasiado elevada ya que el no puede apoyar sus pies completamente en el suelo, además flexiona el cuello y agacha la cabeza para observar el panel de control de la cabina.
- Mientras la enfermera realiza sus labores de pie flexiona el cuello y agacha la cabeza para observar el panel de control de la cabina.
- Al momento de ayudar al paciente a colocarse los auriculares eleva los brazos y los hombros.

N°	Puesto de Trabajo	Tarea Evaluada	Brazo	Antebrazo	Muñeca	Giro de Muñeca	Tabla N° 1	Actividad Fuerza	Actividad Muscular	Total Tabla N° 1	Cuello	Tronco	Piernas	Tabla N° 2	Actividad Fuerza	Actividad Muscular	Total Tabla N° 2	Riesgo según Rula	Nivel de Riesgo Estimado
			2	Enfermera Ocupacional	Toma de examen ocupacional en el área de audiometría	2	2	2	1	3	0	1	4	3	1	1	3	0	1
1	1	2				1	2		1	3	3	1	1	3	0	1	4	4	Medio

N°	Puesto de Trabajo	Tarea Evaluada	Tronco	Cuello	Piernas	Tabla A	Fuerza	Nivel A	Brazos	Antebrazos	Manos	Tabla B	Agarre	Nivel B	Nivel C	Actividad	Nivel Reba	F1	F2	F3	F4	Ponderación Riesgo	Nivel de Riesgo
			2	Enfermera Ocupacional	Toma de examen Ocupacional en el área de audiometría	1	1	1	1	0	1	4	2	2	6	0	6	4	1	5	0	1	0

N°	Lugar	Puesto de trabajo	Tarea evaluada	Posición	Metodología	Resultados	
						Nivel de Riesgo	Nivel de Riesgo Estimado
3	Recepción	Recepcionista	Ingreso de pacientes a la clínica	Sentado	Método RULA	4	Medio
				De Pie	Método ROSA	6	Medio



Para el puesto de Recepcionista se evidenció el factor de riesgo disergonómico de postura incómoda o forzada por ello se utilizó la metodología RULA, resultando un nivel de riesgo MEDIO, lo cual indica que se debe ampliar el estudio, por ello se aplicó el Método ROSA, resultando un nivel de riesgo MEDIO, esto debido a que , el reposabrazos está demasiado bajo, los reposabrazos no son regulables, el respaldo no es adecuado (el respaldo es demasiado pequeño para el trabajador), el monitor se encuentra muy bajo, usa documentos sin soportes.

N°	Puesto de Trabajo	Tarea Evaluada	Brazo	Antebrazo	Muñeca	Giro de Muñeca	Tabla N° 1	Actividad Fuerza	Actividad Muscular	Total Tabla N° 1	Cuello	Tronco	Piernas	Tabla N° 2	Actividad Fuerza	Actividad Muscular	Total Tabla N° 2	Riesgo según Rula	Nivel de Riesgo Estimado
3	Recepcionista	Atención y admisión de pacientes a la clínica	1	1	1	1	1	0	1	2	3	1	1	3	0	1	4	4	Medio

Aplicación Método ROSA						
SILLA	Altura del Asiento	Longitud del Asiento	Reposabrazos	Respaldar	6	MEDIO
	1	3	4	2		
	4		6			
	5					
	Duración					
	1					
MONITOR Y PERIFÉRICOS	Teléfono	Monitor	Ratón	Teclado	6	MEDIO
	1	3	2	2		
	Duración					
	0	1	1	1		
	1	4	3	3		
	3		3			
3						

N°	Lugar	Puesto de trabajo	Tarea evaluada	Posición	Metodología	Resultados	
						Nivel de Riesgo	Nivel de Riesgo Estimado
4	Oficina	Asistente de Gerencia	Apoyo en tareas administrativas	Sentado	Método RULA	5	Alto
					Método ROSA	5	Medio



Para el puesto de Asistente de Gerencia se evidenció el factor de riesgo disergonómico de postura incómoda o forzada por ello se utilizó la metodología RULA, resultando un nivel de riesgo Alto, lo cual indica que se debe ampliar el estudio, por ello se aplicó el Método ROSA, resultando un nivel de riesgo MEDIO, esto debido a que el asiento se encuentra muy alto, ausencia de reposabrazos, el respaldo no es adecuado ya que no posee soporte lumbar, usa documentos sin soportes, el monitor se encuentra muy lejos.

N°	Puesto de Trabajo	Tarea Evaluada	Brazo	Antebrazo	Muñeca	Giro de Muñeca	Tabla N° 1	Actividad Fuerza	Actividad Muscular	Total Tabla N° 1	Cuello	Tronco	Piernas	Tabla N° 2	Actividad Fuerza	Actividad Muscular	Total Tabla N° 2	Riesgo según Rula	Nivel de Riesgo Estimado
4	Asistente de Gerencia	Apoyo en tareas administrativas	2	3	2	1	4	0	1	5	3	1	1	3	0	1	4	5	Alto

Aplicación Método ROSA						
SILLA	Altura del Asiento	Longitud del Asiento	Reposabrazos	Respaldar	5	MEDIO
	2	2	3	2		
	4	5				
	4					
	Duración					
1						
5						
MONITOR Y PERIFÉRICOS	Teléfono	Monitor	Ratón	Teclado	5	MEDIO
	1	3	2	2		
	Duración					
	0	1	1	1		
	1	4	3	3		
	3	3				
3						

N°	Lugar	Puesto de trabajo	Tarea evaluada	Posición	Metodología	Resultados	
						Nivel de Riesgo	Nivel de Riesgo Estimado
5	Área de Medicina Ocupacional	Medico Ocupacional	Completar y llenar los formatos de salud ocupacional	Sentado	Método RULA	3	Medio
					Método ROSA	5	Medio



Para el puesto de Medico Ocupacional se evidenció el factor de riesgo disergonómico de postura incómoda o forzada por ello se utilizó la metodología RULA, resultando un nivel de riesgo MEDIO, lo cual indica que se debe ampliar el estudio, por ello se aplicó el Método ROSA, resultando un nivel de riesgo MEDIO, esto debido a que los reposabrazos no son regulables y la superficie es dura, el respaldo no es regulable, usa documentos sin soportes y gira el cuello para poder observarlos, el mouse y teclado están a diferentes alturas.

N°	Puesto de Trabajo	Tarea Evaluada	Brazo	Antebrazo	Muñeca	Giro de Muñeca	Tabla N° 1	Actividad Fuerza	Actividad Muscular	Total Tabla N° 1	Cuello	Tronco	Piernas	Tabla N° 2	Actividad Fuerza	Actividad Muscular	Total Tabla N° 2	Riesgo según Rula	Nivel de Riesgo Estimado

Aplicación Método ROSA						
SILLA	Altura del Asiento	Longitud del Asiento	Reposabrazos	Respaldar	5	MEDIO
	1	3	3	2		
4	5					
4						
Duración						
1						
5						
MONITOR Y PERIFÉRICOS	Teléfono	Monitor	Ratón	Teclado		
	1	2	3	2		
	Duración					
	0	1	1	1		
	1	3	4	3		
	2		5			
5						

Anexo N° 16. Formato de plan de capacitaciones.

- EL PRESENTE PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN SE REALIZA CON EL FIN DE ESTABLECER LAS PRINCIPALES NECESIDADES Y PRIORIDADES DE LA CAPACITACIÓN, E INCENTIVANDO EL CONOCIMIENTO EN NUESTROS COLABORADORES.

NOMBRE		
CARGO		
FIRMA		

- EN ESTE FORMATO SE EVIDENCIA LA PROGRAMACIÓN REALIZADA DE LAS CAPACITACIONES, ASÍ COMO EL ESTADO DE CADA UNA DE ELLAS EN EL TRANCURSO DEL AÑO.

FECHAS	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	LUGAR	N° DE HORAS DE DURACIÓN	ESTADO
ENERO - FEBRERO	"FUNCIONALIDAD Y TOMA DE PRUEBAS EN ESPIROMETRÍA"	"PREVENTIS SALUD"	4 HR	PROGRAMADA
MARZO - ABRIL	"FUNCIONALIDAD Y TOMA DE PRUEBAS EN AUDIOMETRÍA"	"PREVENTIS SALUD"	4 HR	PROGRAMADA
	"AMBLIOPÍA SU INCIDENCIA Y PREVENCIÓN"	"PREVENTIS SALUD"	4 HR	PROGRAMADA
MAYO - JUNIO	"FUNCIONALIDAD Y TOMA DE PRUEBAS EN CARDIOLOGÍA"	"PREVENTIS SALUD"	4 HR	PROGRAMADA
	"PAUSAS ACTIVAS Y GIMNASIA LABORAL"	"PREVENTIS SALUD"	4 HR	PROGRAMADA
JULIO - AGOSTO	"ATENCION AL CLIENTE"	"PREVENTIS SALUD"	4 HR	PROGRAMADA
SETIEMBRE - OCTUBRE	"PRIMEROS AUXILIOS"	"PREVENTIS SALUD"	4 HR	PROGRAMADA
NOVIEMBRE - DICIEMBRE	"SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL"	"PREVENTIS SALUD"	6 HR	PROGRAMADA

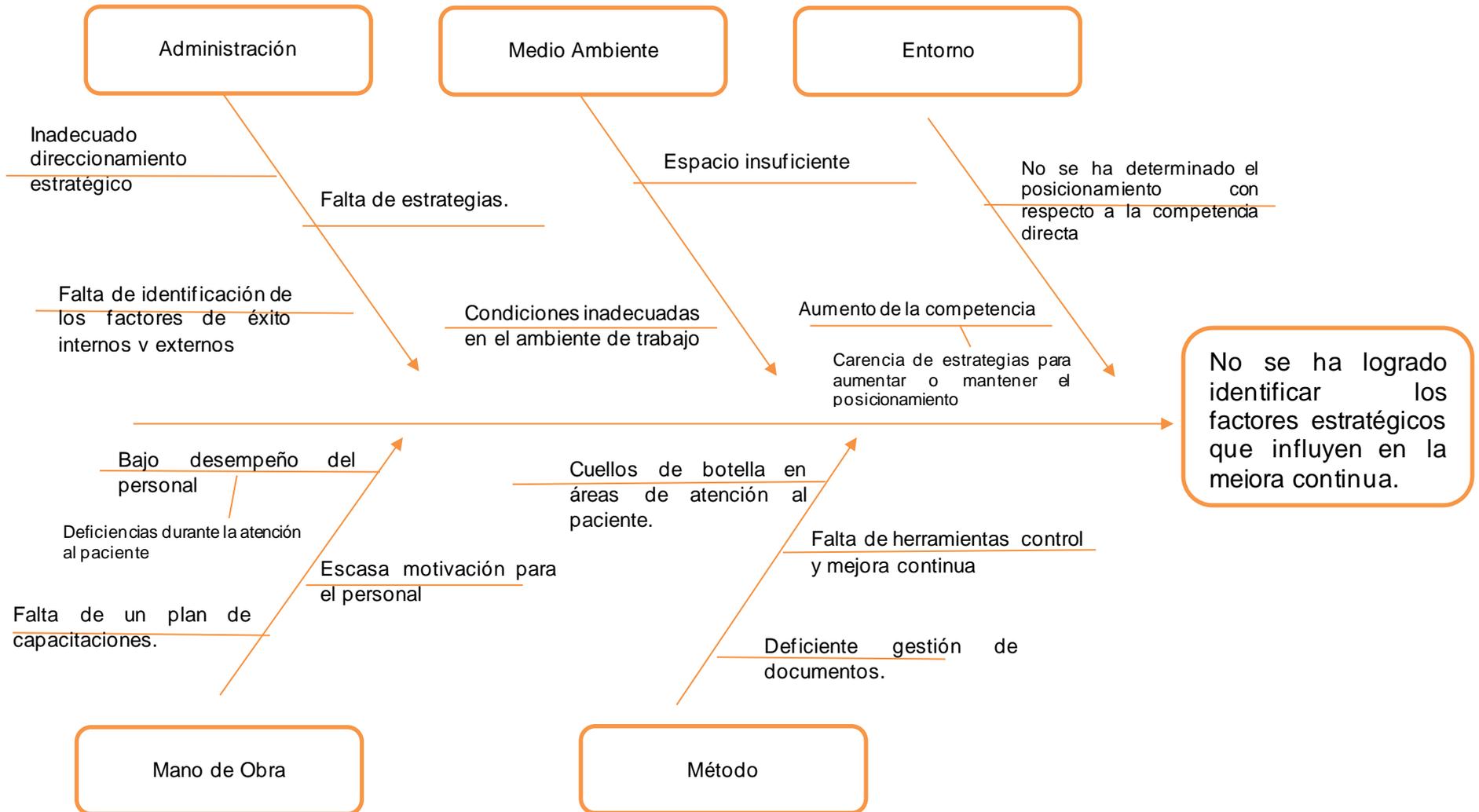
A FECHA 30/11/2020, LIMA - PERÚ

Anexo N° 17. 5 porque de indicadores.

MEJORA	INDICADOR	DIAGNOSTICO	RESULTADO	1ª PORQUE	2ª PORQUE	3ª PORQUE	4ª PORQUE	5ª PORQUE	RECOMENDACIONES
Procesos	% del número de cuellos de botella	22%	11%	Porque aún existen cuellos de botella.	Porque la distribución de actividades no es suficiente para llegar al tiempo normal de atención en el área de atención médica.	Porque la eliminación de actividades improductivas no es suficiente para llegar al tiempo normal de atención en el área de atención médica.	Es suficiente el número de personas en el área.	El desempeño del colaborador es el adecuado en el área.	Para el área de Atención medica se recomienda la contratación de un médico general más.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N° 18. Diagrama Causa – Efecto (Diagrama ISHIKAWA)



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 19. Matriz de Consistencia diseñada para la investigación.

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	DISEÑO METODOLOGICO	POBLACION Y MUESTRA
¿En qué medida un Diseño de un Plan Estratégico asegurara el proceso de mejora continua en la Clínica Preventis Salud?	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Diseñar un modelo de Plan Estratégico que asegure la mejora continua en la clínica Preventis Salud.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>Un modelo de Plan estratégico incrementará los niveles de productividad de la clínica Preventis Salud, Jesús María, Lima.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Planificación estratégica</p>	<p>El tipo de investigación del proyecto es “no Experimental” - transversal correlacional, ya que es una investigación sistemática y empírica en donde las relaciones de las variables se observan tal y como se han dado en su contexto natural sin intervención o influencia directa.</p>	<p>POBLACIÓN</p> <p>Todos los colaboradores pertenecientes a la clínica Preventis Salud.</p> <p>Pacientes atendidos durante una semana.</p>
	<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Clínica Preventis Salud. Diseñar un plan de acción en función a las estrategias planteadas para asegurar la mejora continua. Analizar la evaluación económica del diseño del Plan Estratégico de la Clínica Preventis Salud, para determinar su viabilidad. Estimar el cumplimiento de los indicadores después de la propuesta del diseño del plan estratégico. 		<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Mejora Continua</p>		<p>MUESTRA</p> <p>10 colaboradores</p> <p>83 pacientes</p>

Fuente: Elaboración Propia.