



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1796>

Ciencias de la salud  
Artículo de revisión

***Procesos de negocios en el sector salud: Caso Clínica Básica Manta, cantón  
Manta provincia de Manabí***

***Business processes in the health sector: Manta Basic Clinical case, Manta  
canton, Manabí province***

***Processos de negócios no setor saúde: caso Clínico Básico de Manta, cantão de  
Manta, província de Manabí***

Fernando Rivera-Prado <sup>I</sup>

[ferchoriprado@hotmail.com](mailto:ferchoriprado@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-8691-3235>

María Salomé García-Párraga <sup>II</sup>

[salome.garcia@utm.edu.ec](mailto:salome.garcia@utm.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-9307-9229>

**Correspondencia:** [ferchoriprado@hotmail.com](mailto:ferchoriprado@hotmail.com)

\***Recibido:** 20 de febrero del 2021 \***Aceptado:** 20 de marzo del 2021 \* **Publicado:** 03 de abril del 2021

- I. Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas / Instituto de Posgrado de la Universidad Técnica de Manabí, Economista, Manta, Ecuador.
- II. Magister en Administración de Empresas, Ingeniera Comercial, Contadora Pública Autorizada, Profesora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

## Resumen

Los Procesos de Negocios se refieren a aquellas prácticas de análisis y gestión orientadas a esquemas que ayudan a optimizar la eficiencia y la agilidad entre los recursos utilizados y los resultados esperados de aquellos servicios que producen valor. Su implementación supone una estrategia empresarial para lograr mayores niveles de excelencia organizacional mediante el involucramiento en el seguimiento y logro de todos los objetivos empresariales planteados. Sin embargo, al ser procesos que con el tiempo se pueden ver mermados en torno a su efectividad, aparece la necesidad de reinventarlos o modificarlos de acuerdo a las necesidades y al medio donde la compañía o asociación se desenvuelva. El presente estudio analiza el caso de una clínica en la ciudad de Manta-Ecuador, en donde el proceso implementado operativamente y los lineamientos administrativos son antiguos, produciendo una pérdida de clientes y, por ende, un déficit en las ganancias de la clínica. Adicionalmente, se propondrá un modelo mejorado que incorpore las necesidades de la compañía considerando que existe la disposición para la implementación de nuevas tecnologías y software para la optimización del proceso.

**Palabras clave:** Procesos de negocios; gestión de procesos de negocios; sector salud; gestión empresarial; reingeniería de procesos de negocios; administración estratégica.

## Abstract

Business Processes refer to those process-oriented analysis and management practices that help optimize efficiency and effectiveness between the resources used and the expected results of such services that produce value. Their implementation involves a business strategy to achieve higher levels of organizational excellence through involvement in the monitoring and achievement of all the business objectives set. However, as they are processes that over time can be diminished in terms of their effectiveness, there is a need to reengineer or modify them according to the needs and the environment where the company or association operates.

This study analyzes the case of a clinic in the city of Manta-Ecuador, where the process implemented operationally and the administrative guidelines are old, producing a loss of clients and, therefore, a deficit in the clinic's profits. Additionally, an improved model will be proposed that incorporates the company's needs, considering that there is a provision for the implementation of new technologies and software to optimize the process.

**Keywords:** Business process; business process management; health sector; business management; business process reengineering; strategic management.

## Resumo

Os Processos de Negócio referem-se às práticas de análise e gestão orientadas para esquemas que ajudam a otimizar a eficiência e agilidade entre os recursos utilizados e os resultados esperados dos serviços que geram valor. A sua implementação pressupõe uma estratégia empresarial para atingir níveis superiores de excelência organizacional através do envolvimento no acompanhamento e cumprimento de todos os objetivos de negócio definidos. No entanto, por se tratarem de processos que ao longo do tempo podem ser diminuídos em termos de eficácia, é necessário reinventá-los ou modificá-los de acordo com as necessidades e o ambiente em que a empresa ou associação opera. Este estudo analisa o caso de uma clínica na cidade de Manta-Ecuador, onde o processo implementado operacionalmente e as diretrizes administrativas são antigas, gerando uma perda de clientes e, portanto, um déficit no lucro da clínica. Adicionalmente, será proposto um modelo aprimorado que incorpore as necessidades da empresa, tendo em vista que existe uma previsão para a implementação de novas tecnologias e softwares para otimizar o processo.

**Palavras-chave:** Processos de negócios; gestão de processos de negócios; Setor de saúde; gestão empresarial; reengenharia do processo de negócios; gestão Estratégica.

## Introducción

La tasa de crecimiento abrumadora de la tecnología y la carencia de recursos económicos conllevan a los gestores empresariales a idear formas eficientes, características y objetivas para realizar distintas tareas, procedimientos y trabajos, así, pudiendo mantenerse a flote en el mercado y generando nuevas fuentes de trabajo e innovación.

Al existir la necesidad de adaptar el negocio a la modernidad, que va de la mano con los avances tecnológicos, es a la par requerido que se genere una reestructuración de los sistemas de manejo de recursos; esto se conoce como Business Process Reengineering o BPR, que significa Proceso de Reingeniería del Negocio, concepto introducido por Hammer (1990). En los 90's, con el advenimiento y progresivo avance de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), muchas empresas de vanguardia tuvieron que realizar BPR a nivel global, permitiendo la

incorporación de nuevas formas de manejo corporativo y de Planificación de Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning o ERP) (Chang, 2006).

Posteriormente, con la era del internet y el Cloud Computing, apareció también la necesidad de migrar las formas de manejo empresarial considerando que ahora deben ser basadas tanto en las TIC como en procesos de negocio (Business Processes), y, en consecuencia, generando una rama de gestión denominada Gestión de Procesos de Negocio, o Business Process Management (BPM). Debido a diversas interpretaciones que se le pueda dar al tema de procesos, muchos administradores consideran que un proceso de negocios es una herramienta, un software o una notación, sin embargo, es importante entender que un proceso de negocios no es ninguna de estas características.

### **Procesos de negocio**

Los procesos de negocio, o business processes, son esquemas secuenciales en los que se debe de realizar un conjunto de actividades, basándose en una estructura organizacional que ayude a gestionar las actividades coherentemente, buscando siempre la máxima optimización y provecho de los recursos en la compañía. Para lograr obtener una estructura de procesos de negocio, es necesario realizar un modelo, gráfico o matemático, del negocio (Mallar, 2010).

Entre los propósitos que se buscan al generar un modelo del negocio encontramos entender la estructura y la dinámica de la organización, comprender los problemas actuales e identificar mejoras potenciales, asegurarse de que los clientes, usuarios finales y desarrolladores tengan una idea común de la organización (Hernández, 2005).

La meta principal de cualquier proceso de negocio es generar valor para el cliente, sea cual sea el ámbito del negocio que se esté tratando. El valor que se genere en base al proceso del negocio depende netamente del engranaje del que se componga, es decir, de los individuos o grupos de individuos de los que se componga cada etapa del proceso.

En otras palabras, un proceso de negocio es un esquema que sigue cualquier negocio para poder abarcar la mayor cantidad de ventas posibles (Hrastnik et al., 2007).

Para poder procesar de mejor manera la información pertinente a los procesos de negocios, se les suele clasificar en tres categorías.

Procesos de negocios en el sector salud: Caso Clínica Básica Manta, cantón Manta provincia de Manabí

---

Los procesos de gestión son los que se encargan de administrar, coordinar y elaborar planes estratégicos y direccionados que permitan a la compañía ser competitiva en el mercado, generando la mayor cantidad de ingresos mediante la optimización de recursos administrativos.

Los procesos operativos comprenden un conjunto de actividades técnicas y de ejecución referentes a la producción y procesamiento; estas actividades son el alma mater de toda organización puesto que más allá de cualquier actividad administrativa, están la generación de productos o servicios con las que las empresas obtienen el capital para ejecutar sus actividades.

Los procesos de apoyo, en cambio, se refieren a todas las actividades que puedan permitir el mejor desempeño, agilización y mayor eficacia de los procesos operativos y procesos de gestión. Estos procesos incluyen el control financiero, software, data management, talento humano, entre otros.

Además, es necesario entender que todo proceso, modelo o esquema tiene su límite, es decir, debe cumplir un ciclo de vida. El ciclo de vida de un proceso de negocios, en términos generales, está sintetizado en cuatro partes (Galvis-Lista & Gonzáles Zabala, 2014); análisis y diseño, en donde es necesario entender cómo está estructurado el modelo de negocios actual y replantear los objetivos de acuerdo a las nuevas necesidades, generando un proceso con las innovaciones necesarias; configuración, en donde se reestructura la empresa o negocio de acuerdo al nuevo planteamiento establecido en la fase de análisis y diseño; ejecución, en donde se implementan y controlan los objetivos, el propósito organizacional y desarrollo del proceso de negocios (aquí es donde la gestión tiene un rol primordial en el control de calidad) y, finalmente, la evaluación, en donde se identifican y discute la experiencia práctica y se determina a través de cualquier herramienta evaluativa (por ejemplo el análisis FODA) si el cambio de proceso de negocio fue exitoso.

Sin embargo, con el acelerado cambio que sufren los mercados y entornos laborales en los últimos años la tendencia se ha convertido en cambiar la filosofía de Business Process a BPM o Gestión de Procesos de Negocio.

Este cambio se genera en base a que los procesos de negocio son estáticos y unidireccionales, mientras que los procesos de BPM son dinámicos y modificables gracias a las herramientas digitales y al modelamiento de estos a través del Business Process Modeling (Sousa et al., 2011)

### **Gestión de procesos de negocio o BPM (Business Process Management).**

La gestión de procesos de negocio es un conjunto de esquemas que se modifican de acuerdo con las necesidades del momento del negocio. Su filosofía radica en que son sistemas completos a través de los cuales fluye la información y permite el almacenamiento, gestión y modificación de esta. Rosemann et al., (2012), nos menciona que los siete valores de BPM son la agilidad, el networking, la calidad, la transparencia, el cumplimiento, la eficiencia y la integración y que a través de ellos, todo proceso se podrá optimizar de la mejor manera.

De acuerdo a Garimella et al., (2008), BPM se refiere a un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. Además, menciona que el objetivo focal es elevar el rendimiento combinando TIC con procesos de administración.

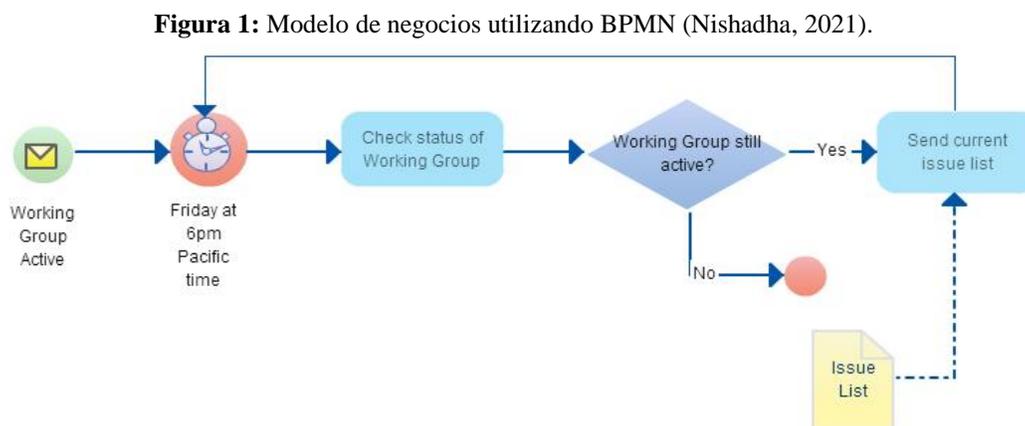
BPM es además un conjunto de principios que, tomando como eje los procesos, plantea medir los resultados obtenidos, para controlar las actividades y procedimientos con los cuales se toman las decisiones que correspondan y se mejora el rendimiento del negocio (Díaz, 2008).

Dicho de otra manera, BPM es una estructura de manejo empresarial dinámica y adaptable a los cambios que funciona sinérgicamente con las tecnologías actuales, tanto para la comunicación como la solución de problemas ejecutivos y operativos implicando la organización y delegación de tareas de los que componen la entidad donde se aplica. Esto con el fin de definir las interacciones de los encargados de las determinadas operaciones y, en base a ello, construir diagramas de los modelos de negocio (Smart et al., 2009).

Para el modelamiento de los procesos de negocio mencionados, es necesario conocer una técnica denominada BPM (Aguilar-Savén, 2004); esta técnica consiste en mapear el flujo de trabajo de las distintas entidades, cargos y labores dentro de una empresa o compañía. El fin de realizarlo es obtener las distintas rutas de acceso, definidas por niveles jerárquicos, que se deben seguir para cumplir determinadas tareas (Rosemann et al., 2004).

El modelamiento de procesos de negocio puede venir en varios formatos, es decir, formas de visualización y nomenclatura; entre las más comunes, se encuentran el Business Process Modeling Notation (BPMN), diagramas UML, diagramas de flujo, diagramas de flujo de información, diagramas de rol e interacción, entre otros (Mathenge, 2020).

La Figura 1 muestra un ejemplo de proceso de negocio utilizando BPMN, la cual es muy similar a un diagrama de flujo.



En BPR, existe un monitoreo de actividades para determinar la efectividad que se está teniendo bajo los procesos que se estén implementando actualmente. Sin embargo, hay ocasiones en las que, independientemente del monitoreo, redirecciones de acciones y optimización de recursos, el proceso no da buenos resultados o no existe eficacia en la ejecución del mismo (Harmon, 2003); para estas situaciones, se realiza un BPR.

Petrozzo y Stepper (1994), creen que BPR implica el rediseño concurrente de procesos, organizaciones y sus sistemas de información de apoyo para lograr una mejora radical en tiempo, costo, calidad y consideración de los clientes por los productos y servicios de la empresa.

El objetivo son mejoras drásticas en el rendimiento para cumplir con los requisitos contemporáneos, y la TI se considera un habilitador clave en este proceso" (Mohapatra, 2013).

Los momentos ideales para aplicar una reingeniería de procesos suelen ser cuando existe nuevo capital de inversión en la empresa, cuando hay cambio de maquinaria (ya sea aumento o reducción), cuando hay recorte de personal, cuando la empresa debe reinventarse, entre otros. De acuerdo con Mohapatra (2013), los elementos esenciales para la reingeniería de procesos de negocios son:

- Un cambio radical en el proceso de negocio
- Cambio en la orientación de la organización
- Cambio en la estructura organizacional
- Mejoras en la tecnología

- Mejoras en atención al cliente y reducción de costos

### **Gestión de procesos de negocio en el sector de salud**

El sector de salud es uno de los componentes principales de una sociedad y es fundamental que este sea eficiente en su manejo y provisión de atención para las personas que lo necesiten.

En vista de ello, es necesario que todo hospital, clínica, consultorio o centro de atención tenga un conjunto de procesos estandarizados que permitan al cliente, desde su llegada, acceder al mejor servicio posible.

Dado esto, se puede construir el proceso de negocios para todo centro de salud y se puede generar un flujo de trabajo para todos los trabajadores que constituyen el mismo y, a su vez, aplicar una reingeniería para mejorarlos.

Para ello, siempre es necesario tener identificada la estructura organizacional del centro de salud y las labores que debe ejercer cada eslabón dentro de esta estructura, así, en caso de ser requerido, se pueden identificar oportunidades de mejora y asignar actividades eficientemente sin afectar el desempeño fundamental del centro. Hoy en día, la agilidad requerida a menudo se ve obstaculizada por la falta de flexibilidad en los sistemas de información de los hospitales (Reichert, 2011).

Entre los principales focos de atención que debe tener un negocio de salud, se encuentran la atención inmediata al cliente considerando el número de camas/cuartos disponibles, la cantidad de médicos y especialistas que consten dentro de la nómina del personal o a los que se pueda acceder como consultores, control de infecciones en todas las áreas considerando el tiempo de estadía y enfermedad del paciente, entre otros (Smarter Solutions, 2019).

Si queremos considerar el factor más importante de atención dentro de un hospital, encapsulando todos los mencionados, se puede decir que el tiempo de espera y tratamiento es el más adecuado.

De acuerdo con el diario The Daily Vanguard, 2016, existen tres problemas principales en la industria de la salud que son solucionables a través de los BPM:

- Mantenimiento de la excelencia clínica y mejora de la calidad de la atención al paciente.
- Reducción de costos de operación y administración.
- Adherencia a las normas y requisitos de cumplimiento regulatorio.

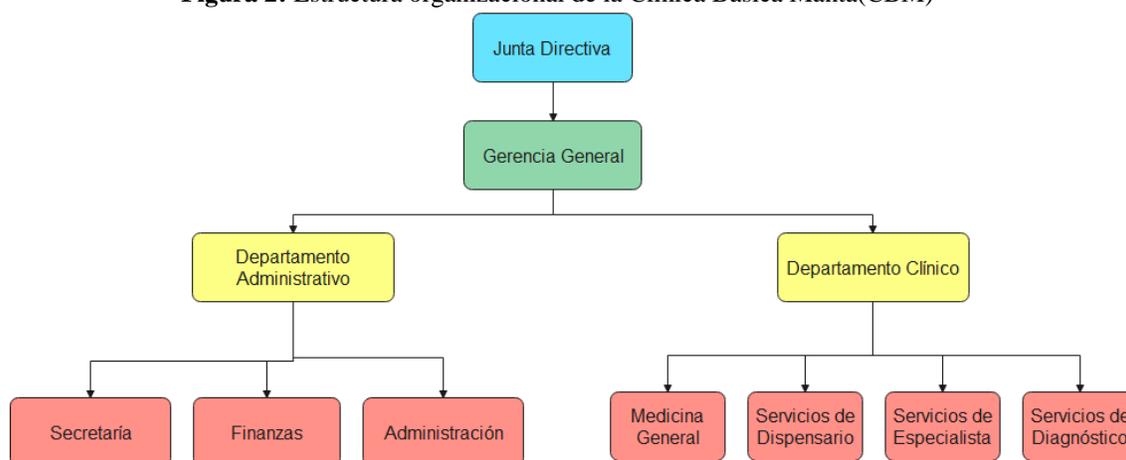
Los procesos de gestión de negocios, en la actualidad, se manejan a través de softwares especializados que permiten interpretar los roles de cada trabajador dentro de una empresa, y el

sector de salud no es la excepción y, aunque en un inicio se tenía algo de escepticismo, actualmente la eficiencia de los programas de BPM es muy alta, permitiendo mayor movilidad y organización en la atención a los pacientes (The Daily Vanguard, 2016).

### Clínica Básica Manta y su modelo de proceso de negocios actual

La Clínica Básica Manta, la cual denominaremos en adelante CBM, es una clínica de atención básica a pacientes con emergencias y consultoría médicas en especialidades. La Figura 2 muestra la estructura organizacional de la CBM.

**Figura 2:** Estructura organizacional de la Clínica Básica Manta(CBM)



A su vez, cada departamento y sub-departamento se componen del personal descrito en la Tabla 1. Nótese que el personal descrito en la Tabla 1 es únicamente el personal de planta, a excepción de los especialistas, quienes constan como parte de la clínica, pero como consultores, es decir, alquilan sus espacios de consultorio dentro de las instalaciones.

**Tabla 1:** Personal que trabaja en los departamentos de la CBM.

Departamento	Subdepartamento	Personal y cargos
Gerencia General	Gerencia General	1 Gerente General
	Administración	1 Administrador
Departamento Administrativo	Secretaría	1 Secretario
	Finanzas	1 Recaudador
Departamento Clínico	Medicina General/Emergencias	4 Médicos Generales
	Servicios de Dispensario	1 Dispensador/boticario

	Servicios de Especialista	1 Otorrinolaringólogo 1 Ginecólogo 1 Radiólogo 1 Traumatólogo 1 Cardiólogo
	Servicios de Diagnóstico	2 Médicos

Adicionalmente al personal de planta, la CBM cuenta con alianzas estratégicas con un laboratorio clínico, especialistas de distintas ramas quienes no tienen sus consultorios dentro de la CBM, el Hospital Rodríguez Zambrano, que es el hospital público en la ciudad de Manta y una cooperativa de transporte privado a través de taxis.

### Estructura y manejo tecnológico

La CBM cuenta con especialistas en cuyos consultorios existe tecnología muy actualizada; los equipos para tratamiento y estudio de pacientes son modernos y eficaces. Sin embargo, no cuentan con un sistema interconectado dentro de la clínica, por lo que las fichas de los pacientes deben ser manejadas en máquinas locales bajo formatos de cada especialista.

En el área administrativa no existe una conexión eficaz entre las partes que realizan las gestiones con los pacientes. La información se transmite de boca en boca y los documentos de los pacientes ingresados son manejados de manera manual y escaneados de ser el caso, generando un exceso de procesos innecesarios.

Además, cada paciente debe prácticamente “atenderse a sí mismo” en torno a la medicina.

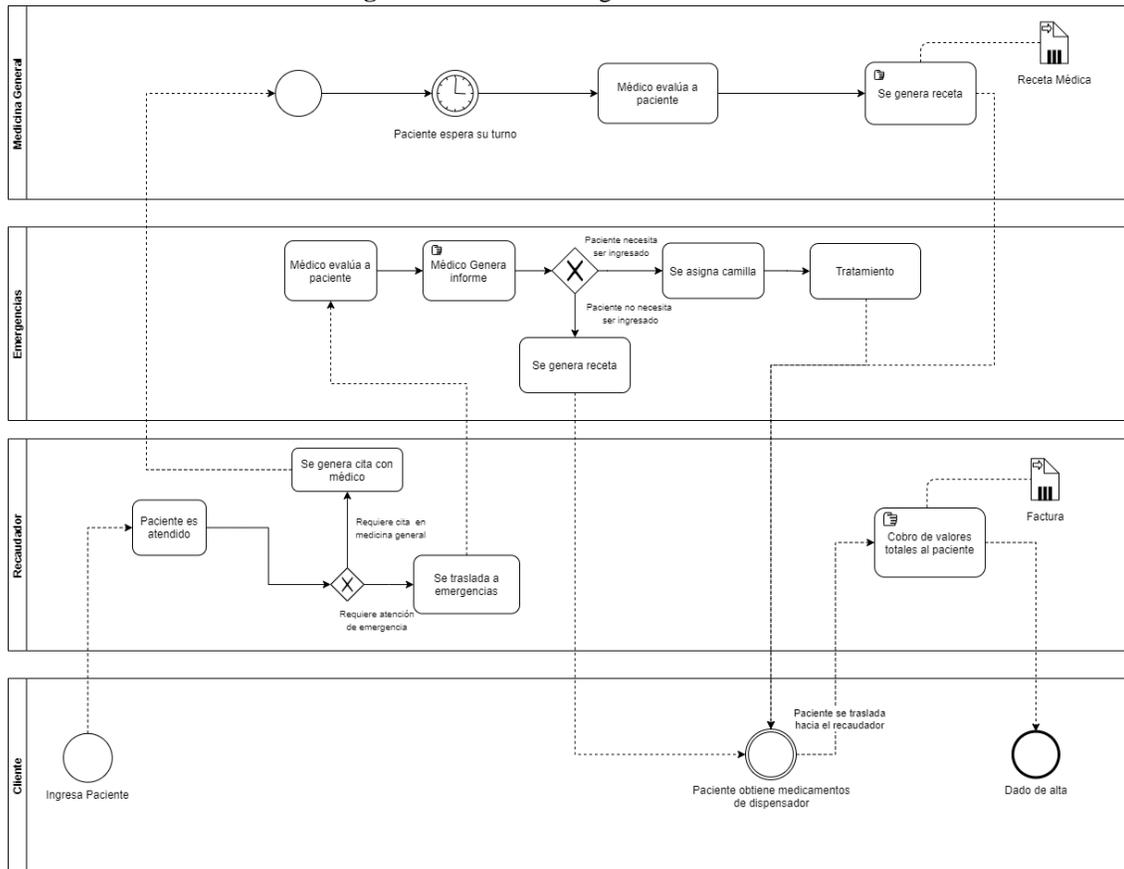
Otro de los inconvenientes operativos radica en que, al carecer de un software eficiente para cuentas de pacientes entre un departamento u otro, el proceso debe ser hecho a mano, obligando a los pacientes a tener que conseguir sus propios medicamentos y trasladarse con documentos hechos en el momento de un lado a otro, aumentando el tiempo de espera y dolor.

Los sistemas de información hospitalaria tienen una gran demanda para manejar las crecientes necesidades de la población y también ayudan a los médicos en ejercicio y al personal de servicio y apoyo del hospital con un servicio oportuno y preciso. (Balaraman & Kosalram, 2013)

La Figura 3 muestra el proceso de negocios de un paciente cualquiera buscando atención y cómo se lo va trasladando de departamento en departamento de acuerdo con sus requerimientos.

Procesos de negocios en el sector salud: Caso Clínica Básica Manta, cantón Manta provincia de Manabí

Figura 3: Proceso de negocios de CBM



### Manejo administrativo y financiero

La estructura de manejo administrativo y financiero de la CBM mantiene un desempeño a nivel básico, que, de cierta forma, no es el adecuado para los negocios de esta índole.

La CBM cuenta con un proceso de manejo operativo potencialmente eficiente y con instalaciones lo suficientemente aptas para ser una de las clínicas de atención inmediata más eficaces de la ciudad, sin embargo, el manejo administrativo es deficiente debido a la falta de capacidad referente a recursos tecnológicos y tramitología administrativa interna, causando en muchas ocasiones disgusto a los pacientes y rechazo a volver a esta clínica.

Para el análisis correspondiente al proceso mostrado en la Figura 3 se utilizó la metodología Lean, que consiste en analizar todos los procesos y eliminar tareas repetidas o malgastadas, para posteriormente mejorar procesos y optimizar el funcionamiento de una o varias líneas de manejo. El proceso Lean es un proceso que utiliza solo los recursos mínimos absolutos para agregar valor a los servicios o productos (Cohen, 2018). El proceso Lean reduce el costo de los productos o

servicios porque utiliza recursos mínimos. La minimización de recursos se logra a través de dos principios básicos del proceso Lean: identificación de residuos y eliminación de residuos (Iswanto, 2020).

Para la posterior optimización, será necesario realizar unos ajustes tecnológicos a los actores correspondientes al sector administrativo, pues las deficiencias principales se han identificado allí.

### Propuesta de optimización del modelo de negocios actual

Debido a la naturaleza misma de los pacientes y al estado en que se encuentran cuando ingresan a las clínicas, especialmente en los casos de emergencias, es necesario mantenerlo calmado y atendido inmediatamente. Para ello, el paciente sigue siendo evaluado en la recepción, donde estará disponible un médico de diagnóstico siempre además de una recepcionista para tomar registros y dar apoyo al médico.

La Tabla 2 muestra el nuevo personal necesario para el modelo optimizado de la CBM.

**Tabla 2:** Personal propuesto para modelo optimizado de CBM.

Departamento	Subdepartamento	Personal y cargos
Gerencia General	Gerencia General	1 Gerente General
Departamento Administrativo	Secretaría	1 Secretario
	Finanzas	1 Recaudador
	Recepción	1 Recepcionista 1 Médico para diagnóstico
Departamento Clínico	Medicina General/Emergencias	4 Médicos Generales
	Servicios de Dispensario	1 Dispensador/boticario
	Servicios de Especialista	1 Otorrinolaringólogo
		1 Ginecólogo
		1 Radiólogo
	1 Traumatólogo	
	1 Cardiólogo	
	Servicios de Diagnóstico	1 Médicos

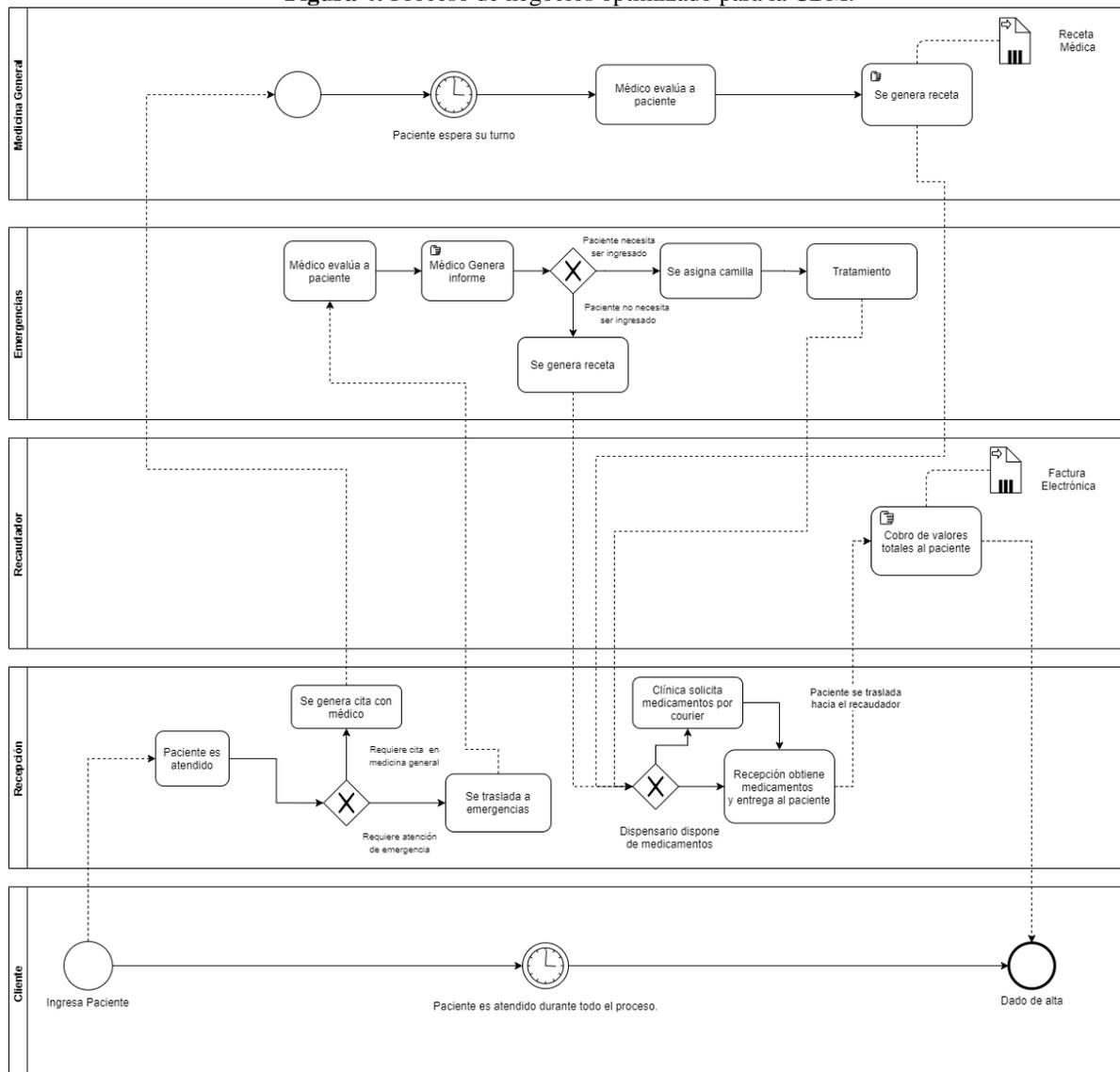
Nótese que el puesto del administrador ya no es necesario y será cubierto por el gerente general, quien puede ejercer las funciones del administrador. Además, se apertura el puesto de recepcionista y se incorpora a recepción uno de los médicos de diagnóstico.

Procesos de negocios en el sector salud: Caso Clínica Básica Manta, cantón Manta provincia de Manabí

Al ser una clínica, las instalaciones siguen siendo limitadas en cuanto a sus capacidades, sin embargo, con el mejoramiento de transmisión de información a través de plataformas HMS (Hospital Management Systems) como ProMed, Adroit, Medstar, Insta HMS, entre otras, el paciente podrá ser trasladado de manera casi que inmediata a instalaciones de un hospital con la instrumentación necesaria.

La Figura 4 muestra el proceso de negocios optimizado para la CBM, evidenciando que se ha agregado el departamento de recepción, el mismo que ejecuta variadas funciones en lo referente al manejo inicial y suministro del paciente.

**Figura 4:** Proceso de negocios optimizado para la CBM.



Se puede notar que, de ser el caso y se necesite trasladar al paciente a emergencias, este pasa directamente a manos de los médicos; ya no debe preocuparse ni por conseguir los medicamentos ni por burocracia interna; la clínica hará todo por él y le suministrará los medicamentos disponibles en el dispensario; en caso de no disponer de la medicina necesaria, la CBM contará con un servicio de Courier (propuesto como alianza estratégica como parte del modelo nuevo) el cual se encargará de conseguir la medicina a través de las distintas redes de farmacias que operan en la ciudad de Manta.

Por otro lado, la atención de los médicos consultores se realizará de manera independiente, es decir, cada médico se encargará de agendar sus citas como consultores a través de gestión propia; la CBM contará con ellos cuando dispongan de tiempo, caso contrario, se fundamentará en consultores externos, de los cuales recopilará listas y bases de datos.

La atención al paciente se ve ampliamente mejorada con relación a sus dependencias; no sólo recibe un mejor cuidado por parte de los médicos de emergencias, sino que además podrá, él o sus familiares, consultar en cualquier momento sus cuentas a través de un código QR que se suministrará en su expediente. Esto con el fin de que pueda estar consciente de los gastos que se han generado; esta es una de las capacidades que brindan las plataformas de manejo hospitalario. En cuanto al área administrativa, la tramitología interna podrá seguir siendo la misma, pero de manera digital, es decir, una vez migrada toda la información a una plataforma de manejo digital, los procesos son optimizados.

Una opción viable para que la plataforma sea manejada constantemente por todos los miembros del hospital, y que la eficiencia sea aún mayor, es la implementación de tabletas, logrando flujo de información y ejecución de tareas para la atención a los clientes agilizada.

Se puede evidenciar que el recaudador ya no debe ejecutar funciones de atención a los pacientes, lo que le dará tiempo de organizar todo lo referente a cobros y finanzas de la clínica en conjunto con la secretaria. Además, los informes del departamento médico se trasladarán directamente, y de manera digital, a secretaría, y aquí el secretario generará los informes necesarios para el gerente general y administrará el archivo de la CBM.

A través del proceso propuesto en la Figura 4, no solo se logrará una mejor atención al cliente, sino que se generarán buenas referencias, generando una mayor sinergia en la estrategia de “Word to

mouth” o “boca en boca”, que se ha comprobado como una técnica efectiva en publicidad (Keller & Fay, 2009); esta técnica tiene un impacto muy pronunciado en la ciudad de Manta.

## Conclusiones

La aplicación de gestión de procesos de negocios es una herramienta adecuada para el análisis de la Clínica Básica Manta y establecimiento de procesos estandarizados.

La Clínica Básica Manta mantiene procesos antiguos que son potencialmente mejorables a través de la aplicación de la técnica Lean.

La adquisición de herramientas digitales permite al personal de la CBM ejecutar tareas más eficientemente, proporcionando mejor atención a los clientes a través de agilización de procesos.

La eliminación de cargos innecesarios permite generar nuevos puestos de trabajo que se legitiman mediante la ejecución de tareas que anteriormente quedaban inconclusas o no estaban disponibles.

## Referencias

1. Aguilar-Savén, R. S. (2004). Business process modelling: Review and framework. *International Journal of Production Economics*, 90(2), 129–149. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00102-6](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00102-6)
2. Balaraman, P., & Kosalram, K. (2013). E –Hospital Management & Hospital Information Systems – Changing Trends. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 5(1), 50–58. <https://doi.org/10.5815/ijieeb.2013.01.06>
3. Chang, J. (2006). *Business Process Management Systems: Strategy and Implementation*. Taylor & Francis Group.
4. Cohen, R. I. (2018). Lean Methodology in Health Care. *Chest*, 154(6), 1448–1454. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.chest.2018.06.005>
5. Díaz, F. (2008). negocio BPM ( Business Process Management ), TICs y crecimiento empresarial ¿ Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial ? 7(15), 151–176.

6. Galvis-Lista, E., & González Zabala, M. P. (2014). Herramientas para la Gestión de Procesos de Negocio y su Relación con el Ciclo de vida de los Procesos de Negocio: Una Revisión de Literatura.
7. Garimella, K., Lees, M., & Williams, B. (2008). BPM Basics (S. AG (ed.)). For Dummies.
8. Harmon, P. (2003). Business process change: a manager's guide to improving, redesigning, and automating processes. Morgan Kaufmann Publishers.
9. Hernández, A. (2005). Identificación de procesos de negocio. XXVI(1), 1–6.
10. Hrastnik, J., Cardoso, J., & Kappe, F. (2007). The business process knowledge framework. ICEIS 2007 - 9th International Conference on Enterprise Information Systems, Proceedings, ISAS, 517–520. <https://doi.org/10.5220/0002362205170520>
11. Iswanto, A. (2020). What is Lean Process? (pp. 31–35). <https://doi.org/10.4324/9781003043324-4>
12. Keller, E., & Fay, B. (2009). The Role of Advertising in Word of Mouth. Journal of Advertising Research, 49(2), 154–158. <https://doi.org/10.2501/S0021849909090205>
13. Mallar, M. Á. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. Revista Científica “Visión Del Futuro,” 13(1).
14. Mathenge, J. (2020). Business Process Modeling Notation (BPMN): Getting Started with Visualization. <https://www.bmc.com/blogs/bpmn-business-process-modeling-notation/>
15. Mohapatra, S. (2013). Business Process Reengineering. Springer.
16. Nishadha. (2021). Business Process Modeling Techniques with Examples. <https://creately.com/blog/diagrams/business-process-modeling-techniques/>
17. Petrozzo, D. P., & Stepper, J. C. (1994). Successful Reengineering. VanNostrand Reinhold.
18. Reichert, M. (2011). What BPM Technology Can Do for Healthcare Process Support BT - Artificial Intelligence in Medicine (M. Peleg, N. Lavrač, & C. Combi (eds.); pp. 2–13). Springer Berlin Heidelberg.
19. Rosemann, M., de Bruin, T., & Hueffner, T. (2004). A Model for Business Process Management Maturity. ACIS 2004 Proceedings. Paper 6, December, 1–7.

20. Rosemann, M., Franz, P., & Kirchmer, M. (2012). Value-Driven Business Process Management. 1–16.
21. Smart, P. A., Maddern, H., & Maull, R. S. (2009). Understanding business process management: Implications for theory and practice. *British Journal of Management*, 20(4), 491–507. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00594.x>
22. Smarter Solutions. (2019). Business Process Management System in Healthcare Enhancements. <https://www.smartersolutions.com/business-process-management-system-in-healthcare-enhancements.html>
23. Sousa, K., Mendonça, H., Lievyns, A., & Vanderdonckt, J. (2011). Getting users involved in aligning their needs with business processes models and systems. In *Business Process Management Journal* (Vol. 17, Issue 5). <https://doi.org/10.1108/14637151111166178>
24. The Daily Vanguard. (2016). Benefits Of Business Process Management For Healthcare. <https://www.dailyvanguard.com/business-process-management-for-healthcare/>

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).