

**PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL**  
**ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL A LA CLÍNICA PEREZ SARMIENTO**  
**ODONTOLOGÍA ESTÉTICA**

**Verónica Alonso Cáceres, Jaime Antonio Pacheco**

**Septiembre, 2017**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**Especialización en Gerencia de la Calidad de los Servicios de Salud**  
**Practica Guiada en Instituciones de Salud**

## **Contenido**

Introducción .....	3
Objetivos .....	3
Objetivo Principal. ....	3
Objetivos Secundarios.....	4
Justificación .....	4
Alcance .....	5
Conclusiones .....	8
Bibliografía .....	9
Anexos .....	9
Anexo 1. Entrevista 2018. ....	10
Anexo 2. Modelo de canvas. ....	11
Anexo 3. Copia de plantilla de tabulación. ....	12
Anexo 4. Matriz DOFA de problemas. ....	13
Anexo 5. Matriz de priorización de problemas. ....	14
Anexo 6. Análisis de Ishikawa. ....	15
Anexo 7. Matriz de priorización de causas. ....	16

## **Introducción**

La excelencia de una organización está directamente relacionada con su capacidad de mejora continua, que se produce cuando la organización realizó un análisis de sí misma para compararse con su entorno cambiante.

Para esto es necesario realizar el diagnóstico previo de la situación actual de la empresa por medio de un proceso de consultoría.

En el plan de mejoras se integra la decisión estratégica sobre los cambios que deben aplicarse a la organización para que el cliente, en este caso paciente, obtenga un servicio con una calidad óptima percibida; este plan debe permitir el seguimiento y control de las acciones a realizar.

Por medio de la aplicación de la encuesta de aplicación (Anexo 1) y su análisis DOFA, se realizará una identificación de problemas de la organización por áreas y se priorizarán con ayuda de la matriz de priorización, a estos problemas se les realizará un análisis de causa y efecto, cuyas causas se priorizarán y serán la base para la realización del plan de mejor

## **Objetivos**

### **Objetivo Principal.**

A partir de un proceso de evaluación de la gestión gerencial o directiva, identificar los principales aspectos requeridos para el desarrollo de la competitividad en la empresa de salud PEREZ SARMIENTO ODONTOLOGÍA ESTÉTICA y propiciar estrategias para su desarrollo económico y organizacional.

### **Objetivos Secundarios.**

Desarrollar una evaluación y diagnóstico inicial de la situación de la empresa PEREZ SARMIENTO ODONTOLOGÍA ESTÉTICA definiendo aspectos posibles de mejora dentro de la organización.

1. Desarrollar las habilidades y competencias para la toma de decisiones en la clínica PEREZ SARMIENTO ODONTOLOGÍA ESTÉTICA, profundizando en el conocimiento requerido para un adecuado acercamiento al nivel directivo de la organización.

2. Construir una propuesta de planes de acción, o mejoramiento que contribuya en la clínica PEREZ SARMIENTO ODONTOLOGÍA ESTÉTICA al desarrollo de su competitividad y propiciar estrategias para su desarrollo económico y organizacional.

### **Justificación**

Este programa de acompañamiento empresarial a la clínica odontológica PEREZ SARMIENTO ODONTOLOGÍA ESTÉTICA permite un acercamiento academia-empresa, que logra el aprovechamiento de los recursos disponibles con los que cuenta la clínica odontológica PEREZ SARMIENTO ODONTOLOGÍA ESTÉTICA y el mejoramiento de sus condiciones técnicas requeridas, que propicie estrategias de sostenibilidad financiera y desarrollo organizacional y que construya confianza en todos los grupos de interés.

Permite que el estudiante desarrolle habilidades directivas para la toma de decisiones administrativas en las organizaciones de salud, el conocimiento y generación de una experiencia vivencial del rol de consultor empresarial, que desarrolle los valores y visión requeridos por el directivo en salud, y que cuente con un espacio real de la vivencia del día a día empresarial.

## **Alcance**

El alcance de las actividades está orientado a la generación de un diagnóstico de la empresa (o situación inicial) en sus principales aspectos organizacionales, el desarrollo e implementación de actividades en el corto plazo, y el planteamiento para la ejecución de proyectos en el mediano y/o largo plazo.

## **Acompañamiento Empresarial**

Dentro el proceso de consultoría a la clínica PERÉZ SARMIENTO ODONTOLOGÍA ESTÉTICA ubicada en el norte de la ciudad de Bogotá en la calle 140 número 12b 79 se realizaron cinco visitas, las dos primeras visitas de observación previa permitieron hacer un análisis del entorno el cual se plasmó dentro de la matriz de canvas (ver Anexo 2).

Se observó que la clínica está ubicada en una zona estratégica de comercio donde el 38,7% de la población devenga más de ocho salarios mínimos legales vigentes, sobre la zona aledaña se encuentran seis clínicas odontológicas de características similares, las cuales identificamos como la competencia directa.

En una visita posterior se presentó a uno de los dos socios de la clínica la propuesta del plan de acompañamiento empresarial donde se incluyó una pequeña introducción al tema, el modelo de canvas inicial y los objetivos del acompañamiento empresarial.

Se citó a uno de los socios de la clínica, actual gerente administrativo, para realizar la encuesta de aplicación (Anexo 1) la cual consta de 250 preguntas divididas en 12 temas que a su vez se encuentran subdivididos.

Se realizó la encuesta teniendo en cuenta su innovación, mercadeo, estrategia, producción, finanzas, medio ambiente, crecimiento empresarial y posibilidad de internacionalización de la

empresa, recursos humanos, marco legal, gobierno corporativo y de familia, tecnologías de información y comunicaciones de la empresa y gestión logística.

Sobre las respuestas de la encuesta tabulada (Anexo 3) se analiza que la percepción que tiene el empresario sobre la situación actual de la empresa no coincide con la situación real y se encuentra significativamente más alejada del cumplimiento del cien por ciento.

Estas respuestas organizadas en los doce temas mencionados anteriormente se aplicaron en una matriz DOFA por cada uno de los doce temas (Anexo 4, hoja 1) y de estas doce matrices se obtuvo la matriz DOFA final (Anexo 4, hoja 2).

A los 54 problemas obtenidos en la matriz DOFA final se les aplicó la matriz de priorización (Anexo 5) escogiendo los diez primeros problemas que presenta la empresa:

- En la empresa no se cumplen rigurosamente las obligaciones legales.
- La empresa no tiene una estructura organizacional.
- El gerente de la clínica no tiene una formación en pensamiento gerencial.
- La gerencia no elabora presupuestos anuales para definir proyecciones y capacidad financiera de la compañía.
- La empresa no tiene claramente identificadas las oportunidades de mejoramiento de este año ni el plan de acción correspondiente.
- La empresa no tiene una estrategia de comunicación.
- No está habilitado el procedimiento de rayos X
- Para realizar el presupuesto de la compañía, la gerencia no tiene en cuenta las tendencias del mercado y las capacidades de la empresa.
- La empresa no tiene diseñado un plan de crecimiento.
- La empresa no tiene definidos planes de identificación de riesgos, planes de crisis y grupo de gestión de crisis empresarial

A partir de estos 10 problemas se realizó un análisis de causa efecto por problema donde se obtuvieron 40 causas (Anexo 6). Posteriormente a estas causas se les aplicó la matriz de priorización (Anexo 7) donde se obtuvo que las diez principales causas son:

- Falta de planeación estratégica de la empresa.
- La empresa no tiene misión y visión.
- La empresa no tiene definidas las áreas funcionales.
- El gerente no se encuentra capacitado para su cargo.
- La empresa no tiene conformada una junta directiva.
- Falta de medidas de control por parte de los dos socios de la empresa.
- No existe una planeación dentro de la empresa.
- No hay estrategias de crecimiento empresarial.
- Existe una falta de control interno
- No se emplean sistemas de medición que respalden la toma de decisiones (indicadores).

Teniendo en cuenta las causas principales consideramos de mayor importancia definir la junta directiva de la organización que debe contar con uno de los dos socios de la empresa, un director altamente competente que establezca las agendas de reuniones, defina los roles, facilite los procesos y resuelva los conflictos de la empresa, posterior a esto la junta directiva en compañía de los socios deberá definir la misión y visión de la empresa con las cuáles se empezara a formar la estructura organizacional en la que se identificaran y documentaran los procesos y macro procesos con los que debe contar la empresa.

Teniendo en cuenta que la clínica cuenta con un número disminuido de talento humano no se definirá una persona distinta responsable de cada área, se documentarán

estas áreas y procesos para a medida que la empresa va creciendo exista la posibilidad de aumentar el talento humano y definir personas por áreas; es importante tener en cuenta que este proceso se realizará a mediano plazo y que requiere tener en cuenta algunas otras causas arrojadas en el análisis de Ishikawa como lo son la falta de realizar un estudio de mercadeo e implementar sus resultados simultáneamente con el proceso de planeación estratégica.

Con los recursos que la empresa cuenta actualmente se propone implementar dentro del mapa estratégico un área de mercadeo en la cual se puede realizar un outsourcing que hará uso de la base de datos de los 5000 pacientes con los que cuenta la clínica para iniciar el proceso de publicidad y mercadeo.

Es importante definir cada proceso bajo la asesoría de personas altamente capacitadas en cada tema evitando así algunos problemas observados como el inadecuado cumplimiento de las obligaciones tributarias y la no habilitación total de cada servicio.

Dentro de los procesos debe estar la implementación de indicadores que permitan medir los resultados y tomar decisiones asertivas.

## **Conclusiones**

- Se debe tomar como primera medida la definición de la misión y la visión y definir el mapa organizacional de la empresa.
- La empresa requiere realizar subcontrataciones para definir personas encargadas de cada una de las áreas que definirá en el mapa organizacional.
- Todo este proceso requiere de un compromiso y cambio de perspectiva de los dos socios de la clínica hacia una mirada más empresarial e integral.



- Dentro de las mejoras debe haber de forma simultanea un fortalecimiento del área comercial que potencie los procedimientos haciendo uso de la base de datos con la que la clínica ya cuenta
- Durante estos procedimiento se debe aplicar la identidad de la clínica por medio de un eslogan definido

## **Bibliografía**

- Universidad Antofagasta. Chile. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Dirección de programas. Obtenido de:  
[http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion\\_docente/15\\_elaboracion\\_plan\\_de\\_mejoras.pdf](http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf)
- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary. (2014). *Administración*. México, Pearson. 12ed.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México. Mc Graw Hill. 7 ed.

## **Anexos**

1. Anexo 1. Entrevista 2018.
2. Anexo 2. Modelo de canvas.
3. Anexo 3. Copia de plantilla de tabulación.
4. Anexo 4. Matriz DOFA de problemas.
5. Anexo 5. Matriz de priorización de problemas.
6. Anexo 6. Análisis de Ishikawa.
7. Anexo 7. Matriz de priorización de causas.

## **Anexo 1. Entrevista 2018.**

## **Anexo 2. Modelo de canvas.**

### **Anexo 3. Copia de plantilla de tabulación.**

## **Anexo 4. Matriz DOFA de problemas.**

## **Anexo 5. Matriz de priorización de problemas.**

## **Anexo 6. Análisis de Ishikawa.**

## **Anexo 7. Matriz de priorización de causas.**