

Plan de Mejora Clínica Laureles – Psiquiatras Asociados IPS

Andrés Felipe Sarmiento Patrón

Universidad Santo Tomás de Aquino

Decanatura de División de Educación Abierta y a Distancia

Facultad de Ciencias y Tecnología

Administración de Empresas

Seminario de grado

Montería

2020

Plan de Mejora Clínica Laureles – Psiquiatras asociados IPS

Andrés Felipe Sarmiento Patrón

Código 2187670

Presentado a

Gabriel Rodríguez López

Universidad Santo Tomás de Aquino

Decanatura de División de Educación Abierta y a Distancia

Facultad de Ciencias y Tecnología

Administración de Empresas

Seminario de grado

Montería

2020

Contenido

Resumen	7
Abstract	8
Palabras clave – keywords	10
Introducción	10
Justificación.....	12
Objetivos.....	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos.....	13
Características de la empresa	14
Reseña histórica	14
Marco jurídico	15
Portafolio de servicios.....	15
Direccionamiento estratégico	16
Misión.	16
Visión.....	16
Valores organizacionales.....	16
Objetivos de calidad.....	17
Política.....	17
Contexto del objeto de estudio	18

Análisis macroentorno.....	18
Entorno económico	18
Entorno político - jurídico.	19
Entorno social.....	20
Análisis microentorno	22
Cientes.	22
Competencia.....	24
Tamaño y organización.....	24
Diagnóstico MMGO	27
Matriz MMGO	27
Tabulación e interpretación	31
Análisis y conclusiones.....	37
Planteamiento y formulación del problema	38
Identificación de tres áreas con menor puntaje en el informe integral MMGO	38
Evaluación y selección del área a intervenir	38
Identificación de la problemática general del área seleccionada	39
Propuesta de solución.....	40
Identificación del área de mejora.....	40
Principales causas del problema	41
Formulación del objetivo.....	42

Elaboración de las propuestas.....	42
Selección de la propuesta.....	43
Planificación.....	45
Indicadores	48
Relación Costo/Beneficio	49
Integración de la propuesta.....	50
Marco Referencial.....	52
Marco conceptual	52
Cadena de suministro	52
Gestión de inventarios.....	53
Gestión de la cadena de suministro	53
Indicadores logísticos	54
Logística empresarial.....	54
Logística hospitalaria.....	54
Orientación al cliente y CRM	55
<i>Outsourcing</i>.....	55
Lecciones aprendidas	56
¿Qué salió bien?	56
¿Qué salió mal?.....	57
Conclusiones y Recomendaciones.....	59

Referencias	62
Anexos.....	65
Anexo 1. Certificación de Innovación	65

Listas

Lista de tablas

Tabla 1 Clientes Clínica Laureles, Contratos de Vigencia 2018.	22
Tabla 2 Matriz MMGO Clínica Laureles – Psiquiatras asociados IPS SAS.	28
Tabla 3 Matriz de selección de propuestas de solución.	44
Tabla 4 Matriz de valoración de prioridades de actividades propuestas.	45
Tabla 5 Plan de acción de la propuesta de mejora.	47

Lista de gráficos

Figura 1. Organigrama Clínica Laureles Psiquiatras Asociados IPS S.A.S.	25
Figura 2. Mapa de procesos Clínica Laureles Psiquiatras Asociados IPS S.A.S.	26
Figura 3. Componente Entorno económico.	31
Figura 4. Componente Direccionamiento estratégico.	32
Figura 5. Componente Gestión de Mercadeo.	33
Figura 6. Componente Cultura Organizacional.	33
Figura 7. Componente Estructura organizacional.	33
Figura 8. Componente Producción.	34
Figura 9. Componente Gestión financiera	34

Figura 10. Componente Gestión humana	35
Figura 11. Componente Logística.	35
Figura 12. Componente Asociatividad.....	35
Figura 13. Componente Comunicación e información.....	36
Figura 14. Componente Innovación y conocimiento.	36
Figura 15. Componente Gestión ambiental.	36
Figura 16. Componente Responsabilidad social.....	37
Figura 17. Informe integral.....	37
Figura 18. Diagrama espina de pescado del área logística de la empresa objetivo.	42

Resumen

El presente trabajo consta de dos partes. La primera es un informe de diagnóstico estratégico de la Clínica Laureles – Psiquiatras asociados IPS SAS, donde se hace uso del modelo MMGO para evaluar en un primer nivel a la empresa en diferentes componentes, tales como finanzas, gestión del medio ambiente, logística, responsabilidad social, etc. El estudio dio como resultado que las tres áreas con mayores deficiencias, según el modelo, son la de gestión financiera, la logística y el análisis del entorno económico, y que la gran mayoría de los componentes analizados presentan desviaciones estándar significativas, entre las variables que componen a cada uno. En la segunda parte se desarrolla una propuesta de solución a los diagnósticos realizados en la primera, propuesta que se escoge con un instrumento de selección objetivo, se explica cómo se integra a la organización, se establecen metas e indicadores y se determina un plan de acción para desarrollar la propuesta. Este plan de acción supone la estructuración de un conjunto de actividades correlacionadas, junto con los responsables, tiempo, recursos,

seguimiento, etc., y funciona de guía para mejorar una área específica de la organización. El primer punto, fue seleccionar un área a mejorar, lo que se hizo con base en el diagnóstico estratégico y considerando la facilidad para trabajarse -en cuanto a conocimientos previos y disponibilidad-. De ese paso, salió como seleccionada el área de Logística, que presentaba problemas principalmente en cuanto a competitividad, control, indicadores, manejo de inventarios, funciones logísticas, etc. Con esta información se realizó un Diagrama de Espina-Pescado para visualizar más fácilmente las causas principales del problema, y elaborar las propuestas de solución. La propuesta fue elegida con una matriz de selección que consideraba algunos factores de interés, y posterior a esa etapa, se determinaron las acciones a realizar con base en la propuesta y consiguientemente se plasmaron en el plan de acción, abarcando otros aspectos como responsables, recursos, tiempo, etc. y estableciendo el seguimiento de las actividades; es decir, cuál acción debe ir primero (el orden general) y cuáles necesitan de la terminación de otra para que pueda comenzarse. Este proceso dio como resultado un plan de acción con duración de 14 meses y 4 días y con un costo asociado aproximado de \$10'200.000. El objetivo general tras este plan de acción fue mejorar el área de logística en la clínica, con el fin de que sea más competitiva y mejore su posición en el mercado.

Abstract

The present work consists of two parts. The first one is a strategic diagnostic report from the Laureles Clinic - IPS SAS associated psychiatrists, where the MMGO model is used to evaluate the company in a first level in different components, such as finance, environmental management, logistics, responsibility social, etc. The study showed that the three areas with the greatest deficiencies, according to the model, are Financial Management, Logistics and Analysis of the Economic Environment, and that the vast majority of the analyzed components present

significant standard deviations, among the variables that they make up each one. In the second part a proposal of solution to the diagnoses carried out in the first one is developed, a proposal that is chosen with an objective selection instrument, it is explained how it is integrated to the organization, goals and indicators are established and a plan of action is determined to develop the proposal. This action plan involves the structuring of a set of correlated activities, along with those responsible, time, resources, monitoring, etc., and acts as a guide to improve a specific area (s) of the organization. The first point was to select an area to be improved, which was done based on the strategic diagnosis and considering the ease of working -in terms of prior knowledge and availability-. From this step, the Logistics area came out as selected, which presented problems mainly in terms of competitiveness, control, indicators, inventory management, logistic functions, etc. With this information a Spine-Fish Diagram was made to more easily visualize the main causes of the problem, and to elaborate the solution proposals. The proposal was chosen with a selection matrix that considered some factors of interest, and after that stage, the actions to be carried out based on the proposal were determined and consequently they were included in the action plan, covering other aspects as responsible, resources , time, etc. and establishing the monitoring of activities; that is, which action must go first (the general order) and which needs the termination of another so that it can begin. This process resulted in an action plan with a duration of 14 months and 4 days and an associated cost of approximately \$ 10,200,000. The general objective behind this action plan was to improve the logistics area in the clinic, in order to be more competitive and improve its position in the market.

Palabras clave – keywords

MMGO, diagnóstico estratégico, matriz de componentes, variables de estudio, análisis preliminar multi-campos, plan de acción, indicadores y metas, propuesta.

MMGO, strategic diagnosis, component matrix, study variables, preliminary multi-field analysis, action plan, indicators and goals, proposal.

Introducción

La Administración, como disciplina que estudia los procesos productivos del trabajo humano, en las unidades empresariales, busca investigar y difundir técnicas eficaces que permitan optimizar el uso de los recursos disponibles y utilizados en la producción de bienes y servicios, los cuales a su vez deben satisfacer las necesidades humanas cada vez más exigentes en términos de estándares de calidad y eficiencia, dada la alta competitividad que enfrentan hoy en día las organizaciones. Con la realización de las Prácticas Empresariales en el ciclo Profesional, se pretende estructurar en forma integral las competencias de los estudiantes para su adecuado desempeño profesional.

Las organizaciones buscan día a día ser más competitivas en su quehacer, vigilando su entorno y la interacción entre los diferentes stakeholders. Esto implica realizar diagnósticos permanentes del ámbito interno y externo, para identificar problemas y fallos en los procesos empresariales, y de esta manera alcanzar la rentabilidad deseada por los socios.

Para esto, la Alta Gerencia debe proponer las estrategias y acciones encaminadas a corregir fallos para optimizar todos los procesos y relaciones de la empresa con su entorno, para la implementación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. El Gerente debe tener las

habilidades y destrezas para lograr el equilibrio propuesto. Es por esto que la pregunta que sustenta esta evaluación es: ¿Cuáles competencias son requeridas por los Gerentes para diseñar planes de mejoramiento y formulaciones estratégicas que permitan crear competitividad y sostenibilidad en las organizaciones y enfrentar desafíos en el contexto empresarial actual?

Con el presente trabajo, se busca que el estudiante desarrolle conocimientos, habilidades y aptitudes, que lo preparen para afrontar las exigencias del entorno profesional, brindándole la oportunidad de contrastar la parte teórica de los espacios académicos estudiados en los primeros ocho (8) semestres del plan de estudios, con la práctica de la carrera, con una visión de la realidad relacionada con la Gestión Empresarial.

Se pretende así retomar el *Diagnóstico Estratégico General*, donde se identificaron problemas de impacto en la organización para análisis, y aquí se desarrolla el planteamiento de un plan de mejoramiento y la formulación de planes de acción tendientes al logro de un desarrollo estratégico empresarial.

La evaluación práctica o proyecto de este espacio académico se concentra en la estructuración planes de acción que incluyan actividades, tiempos, costos, metas e indicadores, tendientes a la solución de los problemas identificados a nivel del diagnóstico de la empresa.

Los conocimientos adquiridos contribuyen significativamente al logro de los objetivos propuestos por la universidad en general y el programa de Administración de Empresas en particular, en concordancia con su misión institucional, de generar egresados con un desarrollo integral y con competencias para abordar las problemáticas sociales a nivel nacional e internacional. Es importante destacar que el objeto de estudio de esta asignatura es la empresa como unidad económica y productiva fundamental, su estructura organizacional, sus recursos y

el plan de acción de la propuesta de mejoramiento organizacional como herramienta de análisis y base para la formulación de planes estratégicos de proyección empresarial en sus diferentes áreas funcionales

Justificación

El siguiente trabajo se propone desarrollar y estructurar un plan de acción (con tiempos, costos, metas, indicadores, etc.) a la empresa Clínica Laureles – Psiquiatras Asociados IPS SAS, con base en la plataforma estratégica de la misma y los resultados del diagnóstico empresarial, los factores que este incluye y demás factores asociados.

El trabajo tiene carácter académico y busca que se apliquen diferentes conceptos y herramientas que se han venido estudiando a lo largo del desarrollo de la carrera, con el fin de evidenciar qué tanto se han afianzado tales conceptos y qué tan capaz se encuentra el estudiante en relación a la realización de un diagnóstico estratégico para una empresa, escogida por él mismo y avalada por el docente o tutor a cargo de la práctica.

Por otra parte, el diagnóstico estratégico es una herramienta importante para una organización, permitiendo entender las fortalezas y aspectos a mejorar en los cinco ejes principales: talento humano, procesos, tecnología, finanzas y estrategia comercial, así como identificar las oportunidades y amenazas que esta tiene en el contexto presente, con el fin de generar un plan de acción con todos los elementos pertinentes que permitan mejorar las áreas más débiles identificadas en el diagnóstico hecho con el MMGO. En ese orden de ideas, el trabajo permitiría evaluar las aptitudes del estudiante para identificar dichos aspectos, al momento de estudiar la organización objetivo, y al mismo tiempo, ayudar a la misma en lo relacionado con su plataforma estratégica, y mejorar su perfil competitivo, de ser posible.

Objetivos

Objetivo general

Realizar una propuesta de mejoramiento a las situaciones problémicas identificadas en la Clínica Laureles – Psiquiatras asociados IPS SAS, mediante la formulación de un plan de acción pertinente con la organización, y de esta manera alcanzar la competitividad y el posicionamiento en el mercado, permitiendo mejorar la empresa desde las cuatro perspectivas fundamentales: La financiera, la relacionada con los clientes, la perspectiva de procesos internos, y la perspectiva correspondiente a la formación, aprendizaje y gestión humana como hilo conductor para la propuesta estratégica .

Objetivos específicos

- Determinar por medio de la observación o investigación, en fuentes primarias y secundarias, los antecedentes o elementos que caracterizan el diagnóstico.
- Identificar los objetivos corporativos y las estrategias globales de la organización.
- Analizar y evaluar el funcionamiento de la empresa usando la herramienta MMGO.
- Plantear y sustentar problemas prioritarios a solucionar.
- Desarrollar propuestas de solución a los problemas identificados en el diagnóstico estratégico
- Escoger una propuesta a través de alguna herramienta o instrumento de selección (árboles de decisión, matrices, regresión lineal, etc.)
- Elaborar un plan de acción pertinente con la organización y acorde a los parámetros de medición de tiempos, costos y metas, donde se desarrolle la propuesta de solución escogida

- Determinar y/o construir los indicadores y metas con los que se realizará el seguimiento y se evaluarán los resultados.

Características de la empresa

Reseña histórica

Para 1996, año en que se funda EAT PSIQUIATRAS DE CÓRDOBA IPS, no había en el departamento una cama hospitalaria para pacientes psiquiátricos. En este contexto cuatro de los primeros psiquiatras venidos a la ciudad se asocian y en una casona del barrio la Floresta, sobre la calle 33, ponen a servicio de la comunidad 15 camas. Con el aumento de población por atender, el cambio de modelo de salud y aparición de las Entidades Promotoras de Salud (EPS), las exigencias por partes de entes reguladores y de la misma ciudadanía obligaron a acelerar el cambio de sede que se había venido gestando años atrás, que por una u otra razón se había ido postergando. Fue así, mediante el liderazgo de la Dra. María Liliana Pinedo, secundada por la gerente administrativa, Dra. Carolina Sánchez, y la totalidad de los socios, en un local de la carrera 2#21-19 se construyó con mucho esfuerzo Clínica Laureles, cumpliendo con los estándares exigidos por el Ministerio de la Protección Social. Comenzó a funcionar en febrero de 2015 en una infraestructura moderna, cómoda y con la tecnología requerida para el cumplimiento de su misión, el ofrecer servicios de psiquiatría de alta calidad. Así lo reconoció la Secretaría de Salud después de la visita que tuvo lugar el 2 de diciembre de 2015 y así nos lo hace saber la acogida cariñosa que ha tenido entre nuestros usuarios y las Entidades Promotoras de Salud (EPS) con quienes tenemos convenios. Actualmente, Clínica Laureles – Psiquiatras asociados IPS SAS es una empresa de tamaño mediano (en relación a la cantidad de trabajadores con los que opera), y sus áreas operativas están bien definidas y no muy alejadas físicamente una de la

otra, pues la infraestructura no es de mayor tamaño. Este hecho permite que el conocimiento y control de la alta gerencia sobre los diferentes procesos sea más certero y eficiente.

Marco jurídico

La empresa Clínica Laureles – Psiquiatras asociados IPS SAS es un instituto prestador de salud formado como sociedad por acciones simplificadas.

Este tipo de sociedad está regida legalmente por la Ley 1258 de 2008, que, referente a la constitución, establece que podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, responsable sólo hasta el monto de sus respectivos aportes, y los accionistas no son responsable por las obligaciones laborales, tributarias o cualquier otra, salvo algunas excepciones (Congreso de Colombia, 2008). La personería jurídica será distinta de sus accionistas, luego de inscrita en el Registro Mercantil. Además, en una sociedad de capitales comercial, independientemente de las actividades de su objeto social, y en relación a los tributos, está regida por las mismas reglas que las sociedades anónimas. Por último, no tienen aval para negociar valores en el mercado público; es decir, las acciones y valores que emita, no podrán ser inscritos en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni podrán ser negociados en bolsa.

Portafolio de servicios

La empresa Clínica Laureles – Psiquiatras asociados IPS SAS tiene como actividad principal, las actividades de hospitales y clínicas con internación. Además, cuenta, dentro de su mapa de procesos, específicamente dentro de sus procesos misionales, con cuatro procesos principales:

- Consulta externa por psiquiatría
- Consulta externa por psicología

- Hospitalización
- Terapia ocupacional

Direccionamiento estratégico

Misión.

Clínica Laureles Psiquiatras Asociados I.P.S S.A.S, es una institución comprometida con la satisfacción de las necesidades, requisitos y expectativas de nuestros clientes, proporcionándoles servicios de salud de mediana complejidad en lo referente a Consulta Externa por Psiquiatría y Hospitalización del paciente Psiquiátrico, con calidad y seguridad; apoyados en un Talento Humano competente y una infraestructura adecuada para la prestación de los servicios ofertados.

Visión.

Clínica Laureles Psiquiatras Asociados I.P.S S.A.S, se proyecta para el año 2020 como una empresa socialmente responsable.

Valores organizacionales.

- Calidad: En Clínica Laureles Psiquiatras Asociados I.P.S S.A.S, nos esforzamos día a día por aportar valor a nuestros clientes, propendiendo ser eficaces y eficientes en la provisión y acceso a los servicios que se prestan, mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos.
- Seguridad: En Clínica Laureles Psiquiatras Asociados I.P.S S.A.S, trabajamos para garantizar condiciones favorables para una prestación de servicios seguros para nuestros usuarios.

- Enfoque al cliente: En Clínica Laureles Psiquiatras Asociados I.P.S S.A.S, nos enfocamos en satisfacer las necesidades, requisitos y expectativas de nuestros clientes, teniendo en cuenta que nuestro desarrollo institucional está directamente enfocada a la atención al cliente y para ello nos acogemos a las directrices del Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008.

Objetivos de calidad.

- Lograr una óptima calidad en las diferentes actividades y operaciones que realiza la institución.
- Incrementar la productividad de la organización y disminuir los errores y demoras en la atención a nuestros usuarios.
- Mantener un sistema de calidad documentado que facilite el flujo de información y comunicación entre las diferentes áreas de la institución.
- Incrementar el crecimiento de la institución y su mejoramiento continuo.
- Incrementar la satisfacción y número de clientes con base en una asesoría profesional especializada.
- Ser la mejor alternativa en la prestación de servicios de Consulta Externa por Psiquiatría y Hospitalización del paciente Psiquiátrico.

Política.

Clínica Laureles Psiquiatras Asociados I.P.S S.A.S es una institución comprometida con la satisfacción de las necesidades, requisitos y expectativas de nuestros clientes, proporcionándoles servicios de salud de mediana complejidad en lo referente a Consulta Externa por Psiquiatría y

Hospitalización del paciente Psiquiátrico, con calidad y seguridad; mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos y el desarrollo de las competencias de nuestro personal, con el objetivo de generar valor para la empresa.

Contexto del objeto de estudio

Análisis macroentorno

Entorno económico

De acuerdo con Pianda y Meneses (2013) el Sistema de Salud colombiano está en constante análisis, con el fin de generar el mayor aprovechamiento de los recursos, e identificar y acoger la mejor forma de financiarlo. El gobierno destina los recursos al sistema de salud, que son manejados por el Fondo de Solidaridad y Garantía-FOSYGA, una cuenta adscrita al Ministerio de Salud y Protección Social y manejada por encargo fiduciario, encargada de distribuir los recursos económicos a cada subcuenta (la subcuenta con la que se subsanan los costos de las víctimas de accidentes de tránsito a través del Seguro Obligatorio contra Accidentes de Tránsito-SOAT y las víctimas de Eventos Catastróficos y Terroristas-ECAT [Wikipedia C, 2020], compensación, solidaridad, promoción) para cubrir todos los frentes del Sistema de Seguridad Social.

Por otra parte, y siguiendo el argumento de Añez (2017), el sistema de salud, conformado por cinco actores (gobierno, entidades promotoras de salud – EPS's, usuarios, la rama legislativa y los institutos prestadores de salud – IPS's), presenta tantos problemas debido a la mala articulación de los mismos; es decir, por la pésima forma de invertir los recursos, estos, destinados con el fin de mejorar la integridad del sistema de salud en su totalidad y de cubrir su

extensa línea de necesidades, nunca alcanzan. El mismo autor, afirma que las IPS han sido las grandes apalancadoras del sistema de salud, prestando sus servicios directamente a los usuarios a través de las EPS, que no les pagan puntualmente. Por tanto, podría afirmarse que llevan fiando sus servicios desde hace ya un largo periodo.

En otro sentido, el año 2019 fue, en términos de crecimiento económico, un periodo de recuperación, alcanzado tasas de hasta el 3%, muy por encima de la tasa regional y ligeramente superior de la tasa global, y con comportamientos positivos en casi todas las actividades económicas, incluyendo la referente al sistema de seguridad social, la educación y la salud, que creció un 3.8%, y donde se destaca el crecimiento de actividades como el comercio, reparaciones, transporte, almacenamiento, alojamiento, servicios de comida (4.9%) y las actividades financieras y de seguros (6.1%), aumentando también los niveles de inversión y consumo en el país (ANDI, 2020).

Otros indicadores, como el índice de desarrollo humano y la inflación, han tenido comportamientos dentro de los parámetros normales. Del primero, se sabe que, en los últimos dos años, Colombia subió 11 puestos en el ranking del Programa de las Naciones Unidas en el Desarrollo – PNUD desde el 2017 al 2018, mientras que la inflación, que creció un poco respecto al 2018, se mantuvo dentro de la meta esperada por el Banco de la República, alcanzo el valor de 3.84% a noviembre de 2019, respecto a 3.27% con la misma fecha del año 2018 (ANDI, 2020).

Entorno político - jurídico.

Considerando sólo los componentes básicos del sistema de salud, se entiende (1) al estado, como ente de coordinación, dirección y control, a través del Ministerio de Salud y Protección Social, la Comisión de Regulación en Salud - CRES (dirección del sistema de salud) y la

Superintendencia Nacional de Salud (formula, dirige y coordina la política de inspección, vigilancia y control del sector salud y del Sistema General de la Seguridad Social en Salud - SGSSS; autoriza la constitución o habilitación de las Entidades Promotoras de Salud – EPS's e Institutos Prestados de Salud – IPS's); (2) las aseguradoras, que son, en esencia, los intermediarios, administradoras de las Unidad de Pago por Captación - UPC, como las EPS y las Administradoras de Riesgos Laborales - ARL, y (3) las IPS, que son los espacios donde se presta directamente el servicio a los usuarios (clínicas, hospitales, laboratorios, etc.) y aportan los recursos necesarios para la recuperación de la salud y la prevención de la enfermedad (Pianda y Meneses, 2013). En ese orden de ideas, se entiende que los principales entes que regulan la construcción de normativas y legislación, ejecución y administración del sistema de salud son el Estado, las ARL y las IPS.

Se ha pensado que, dada la importancia de las IPS en el sistema de salud, estas participen activamente en la elaboración de la normatividad que se imponga, por lo que algunas IPS han tenido la idea de conformar asociaciones que les permita tener vocería y capacidad de gestión, para administrar diferentes partes del sistema de salud.

Entorno social.

Montería es un municipio colombiano, la capital del departamento de Córdoba, que en la última década ha avanzado a gran velocidad en materia de infraestructura moderna. Es un importante centro comercial universitario y es una de las ciudades con mayor crecimiento y desarrollo, impulsando el desarrollo sostenible, en Colombia.

De acuerdo con Wikipedia (2018a), Montería es una ciudad básicamente plana, topográficamente hablando, que tiene elevaciones menores. Está surcada por numerosos caños y

riachuelos, pero su principal fuente hídrica es el río Sinú. Es de clima cálido húmedo, con una temperatura media anual de 28°C y una humedad relativa del 78%.

Durante los últimos años, ha recibido menciones y premios por sus acciones en sostenibilidad ambiental, reduciendo el consumo de electricidad, creando motocicletas eléctricas, tiene planes de reducción de emisiones, transporte sostenible y mayor reducción del consumo de energía.

Con los reciente problemas en Venezuela, el sistema de salud en Montería ha venido contrayendo dificultades, tras la masiva atención a venezolanos. Por disposición legal, el Sistema de Salud se ve obligado a atenderlos, pero nadie responde por ellos, lo que dificulta enormemente el recaudo. A 31 de agosto de 2019, el dato oficial de venezolanos en Colombia fue del orden de los 1.490.000, poco menos del 50% de ellos ingresados de manera irregular, lo que supone grandes retos para el país en aspectos como la educación, la salud, la alimentación y el empleo (ANDI, 2020).

La población de la ciudad es de alrededor de los 460,000 habitantes, de los cuales, alrededor de 165,000 están vinculados a salud y pensión, según los datos de empleo formal. Además, de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE y el Sistema Único de Información de Servicios Públicos Domiciliarios – SUI (2019), casi el 93% de la población de la ciudad pertenece a los estratos 1, 2 y 3 (58.63%, 23.26% y 10.89%, respectivamente), conforme la evaluación del servicio de energía.

Un informe dado por la Asociación Nacional de Industriales – ANDI (2020), nos dice que indicadores como el desempleo, que habían mantenido una tendencia a la baja desde el 2002, sosteniéndose por debajo de los dos dígitos, empezó a invertirse desde el 2017 y en el año 2019 pasó a ser de dos dígitos (10,7%), y cuyos principales implicados en el descenso de empleados,

son el sector agropecuario (5.7%), la minería (4.4%) y las actividades inmobiliarias y empresariales (3.4%). En ese apartado, las actividades de servicios, comunales, sociales y personales (que incluyen los servicios de salud, de interés específico para este trabajo), contribuyeron positivamente al tener una tasa de crecimiento de empleados del 1.9%. En ese aspecto, también es bueno mencionar que el empleo informal ha venido mejorando en los últimos años, con una tendencia a la baja y situándose en el 47.3% en 2019, lo que aumenta el número de trabajadores afiliados al sistema de seguridad social (salud, pensión y riesgos laborales), y la posibilidades y facilidades de acceso a los beneficios del sistema de salud.

Análisis microentorno

Clientes.

La Clínica Laureles – Psiquiatras asociados IPS SAS tiene convenios con varias EPS, ARL y otras entidades, en materia de consulta externa y hospitalización. A continuación, se ve una tabla con los clientes con los que tiene convenio actualmente, y de qué naturaleza:

Tabla 1. *Clientes Clínica Laureles, Contratos de Vigencia 2018*

Nombre entidad	Servicio contratado	
	Consulta externa	Hospitalización
MutualSer EPS	X	X
Salud Total EPS	X	X
EPS Sanitas	X	X
Emdisalud EPS	X	X
Comparta EPS	X	X
Ambuq EPS	X	X
Colsanitas prepaga	X	X
Colmedica prepaga	X	X

Sura EPS portabilidad	X	X
Sura ARL	X	X
Sura Seguros de Vida	X	X
Colmena ARL	X	-
Coomeva medicina prepa	X	X
Ejército nacional	X	X
Universidad de Córdoba	X	X
UPB	X	-
Equidad seguros ARL	X	X
Gestar salud	X	-
IPS Clinisuministros	X	-
Allianz seguros	X	-
IPS de la costa	X	-

Nota. Tabla adaptada de la información suministrada por la organización.

Estos clientes tienen contratos con la entidad, de manera que los usuarios del servicio ofrecido por la clínica, son remitidos desde las oficinas de los diferentes clientes (EPS, universidades, ARL, etc.) a la misma, cuando presentan condiciones que pueden ser tratadas allí.

La mayoría de los usuarios de los servicios de la clínica tienen perfiles de personas con ansiedad, con trastornos psicológicos como el obsesivo-compulsivo, fobias, pánico, depresión, trastorno bipolar, alteraciones del estado de ánimo, de alimentación, personalidad, de estrés post-traumático e inclusive, de demencia.

Para usuarios que no están asociados a algún cliente con contrato, también se les presta los servicios, permitiendo pagos a crédito y de contado.

Competencia.

En Montería, según la información del elEconomista (s.f.), existen alrededor de 120 institutos prestadores de salud IPS. Sin embargo, no muchos prestan el servicio de psiquiatría integralmente, como lo hace Clínica Laureles. Por ejemplo, varios de estos centros hospitalarios o consultorios particulares, no poseen una infraestructura tan completa (insumos médicos, habitaciones, salas de espera, tecnología, talento humano), como la organización, que se ha venido dotando de experiencia y de tecnología para la mejora de servicios. Además, gran parte de la competencia tiene dificultades en cuanto al sistema de mejora continua – PHVA (o no lo tienen implementado, no están en proceso de implementación, o no poseen del conocimiento técnico necesario para desarrollarlo e implementarlo) y enfoque al cliente, un plus del que Clínica Laureles ha sabido valerse para atraer cliente y formar alianzas. En este sentido, y sumado a que la organización tiene un reconocimiento bueno en la ciudad, esta cuenta con una buena posición competitiva en ese aspecto. Además, los diferentes convenios que tiene con EPS, ARL y demás entidades en la ciudad, hacen que pueda cubrir un mercado aún mayor, puesto que entidades como la Universidad de Córdoba, significan una gran cantidad de usuarios potenciales.

La organización considera que su posición en el mercado local es buena, y que sus procesos de benchmarking y de análisis de los competidores es el adecuado, y le ha permitido sobresalir sobre ellos en diferentes aspectos, en los últimos años.

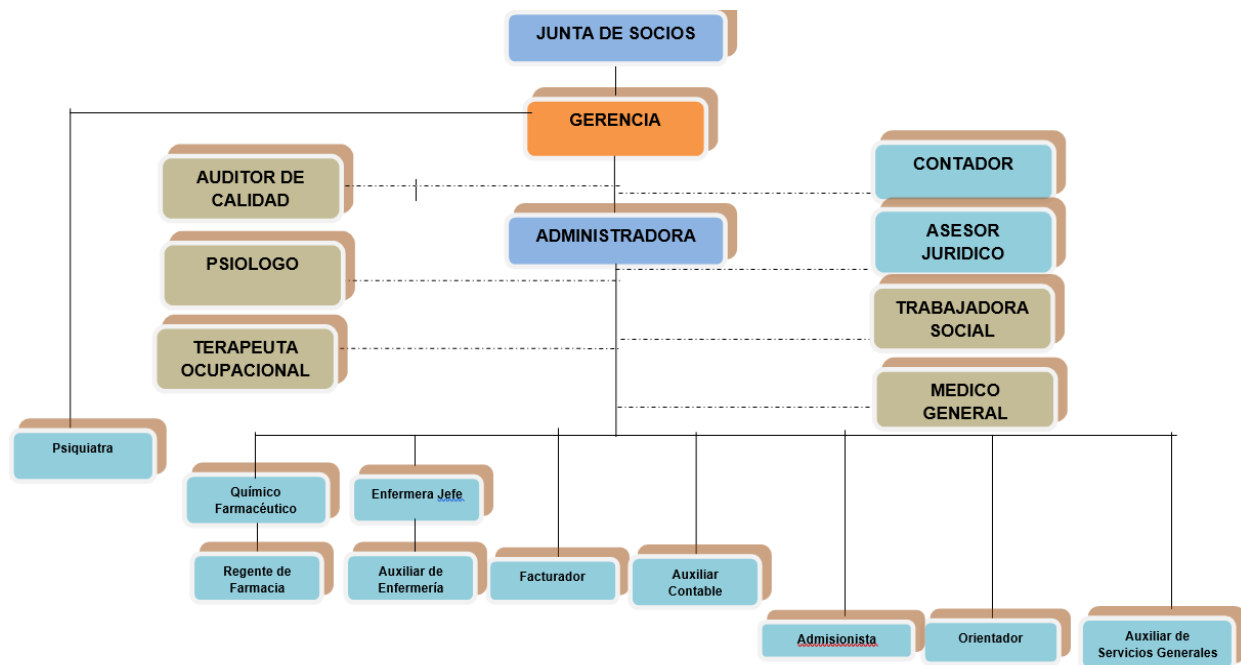
Tamaño y organización

Clínica Laureles – Psiquiatras asociados IPS SAS es una empresa de tamaño mediano en relación a la cantidad de trabajadores con los que opera (23 empleados), y sus áreas operativas están bien definidas y no muy alejadas una de la otra pues la infraestructura no es de mayor

tamaño, este hecho permite que el conocimiento y control de la alta gerencia sobre los diferentes procesos sea más certero y eficiente.

En su organigrama que se ve como sigue, se identifican un total de 20 cargos, lo que permite hacer una primera idea de cómo está conformada la empresa en términos de área:

Figura 1. *Organigrama Clínica Laureles Psiquiatras Asociados IPS S.A.S.*



Nota. Extraído de la plataforma estratégica de Clínica Laureles Psiquiatras Asociados IPS S.A.S.

También se pueden identificar los diferentes procesos con los que cuenta la empresa a través del mapa de procesos:

Figura 2. Mapa de procesos Clínica Laureles Psiquiatras Asociados IPS S.A.S.



Nota. Extraído de la plataforma estratégica de Clínica Laureles Psiquiatras Asociados IPS S.A.S.

En este punto se identifican las entradas de la actividad de la empresa: necesidades y expectativas de los usuarios. Esto permite pensar que la organización posee una orientación hacia el cliente. Luego, se ven las diferentes clases de procesos y subprocesos que estructuran la organización: los estratégicos (planeación y gestión de la calidad), los misionales (consulta externa [psicología y psiquiatría], hospitalización y terapia ocupacional), y los de apoyo (gestión administrativa, atención al usuario, servicio farmacéutico y SG-SST).

Todas estas actividades se realizan conjuntamente y de manera armónica con un único fin: satisfacer las necesidades de los usuarios de los servicios prestados por la clínica, por ello cobra especial importancia saber identificar cuáles son los procesos y las necesidades propias de ellos que le permitirán a la empresa alcanzar ese fin tan deseado, como requisito para poder competir en el mercado (Jiménez, 2017).

Diagnóstico MMGO

Matriz MMGO

De acuerdo con Pérez (2009), el MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones), facilita el paso gerencial de las empresas hacia organizaciones modernas, centradas en la innovación, más competitivas y con mayor capacidad de competir en el mundo globalizado; utiliza y transforma el conocimiento, para incorporar y desarrollar tecnología y agregar valor para las partes interesadas de la empresa.

El modelo, permite realizar un análisis situaciones de los componentes organizacionales, así como definir la ruta de mejoramiento de cada uno de ellos. Algunas fuentes, consideran dieciséis componentes, dentro de los cuales están: direccionamiento estratégico, gestión financiera, gestión humana, responsabilidad social, estructura y cultura organizacional, asociatividad, gestión ambiental, etc. Dichos componentes están compuestos de variables o indicadores que se evalúan, de acuerdo con ciertos criterios de la organización, y se puntúan, según cuatro (4) estadios. Entre mayor sea el estadio obtenido por la empresa en cierta variable, mayor nivel de desarrollo reflejará: estadio 1. Supervivencia; estadio 2. Desarrollo interno; estadio 3. Interacción con Entorno y Mercados; estadio 4. Talla mundial.

Para la realización del presente estudio, se consideraron catorce de los dieciséis componentes que incluye la matriz (se excluyeron del análisis posterior exportaciones e importaciones, pues no son actividades propias de la empresa), cada uno con varios indicadores, haciendo uso de la guía de MMGO disponible en el aula virtual del espacio académico Práctica Empresarial I, de la Universidad Santo Tomás de Aquino y, con ayuda de la administradora de la clínica, que conoce de cerca y controla permanentemente los diferentes procesos que en la clínica se dan día a día, se

realizó la evaluación de los diferentes ítems y el posterior análisis. El proceso comenzó con una socialización de la matriz, que era conocida por la administradora, y de los diferentes componentes y factores que abarca. En esa reunión previa, se discutió la pertinencia de los componentes para la realización del diagnóstico, verificando las preguntas concernientes a cada uno, y se concluyó que tanto el componente Importaciones como Exportaciones, no eran de interés particular de la organización, pues no se realizan dichas actividades.

El diagnóstico se realizó al considerar los interrogantes que establece el documento guía de aplicación de MMGO. Como se trata de responder preguntas, se especificó que lo ideal es que las respuestas se den con honestidad, y en lo posible deben mostrarse evidencias y/o comentar cómo se justifica una u otra. Algunas de las preguntas se verificaron de acuerdo con el enunciado del factor, y se socializó con la administradora para elegir la calificación más adecuada a la realidad.

Lo diferentes componentes se evaluaron en la oficina de la administradora, en el segundo piso de la organización, durante 4 reuniones que se realizaron en la entidad. Las ponderaciones utilizadas fueron las suministradas por la guía, sin modificación alguna de las mismas. En ese sentido, se obtuvieron los resultados de la matriz:

Tabla 2. *Matriz MMGO Clínica Laureles – Psiquiatras asociados IPS SAS*

Componente	Variable	Puntuación obtenida	Total componente
Entorno económico	Entorno global	41.67	52.78
	Entorno país	50.00	
	Entorno sectorial y regional	50.00	
	Entorno cercano	50.00	
	Cadenas productivas y clúster	50.00	
	Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena	66.67	
	Competencia	41.67	

	Producto o servicio	66.67	
	Precio o tarifa	58.33	
Direccionamiento estratégico	Principios de planeación	50.00	
	Sistema de finalidades (misión, visión y objetivos)	54.17	55.21
	Valores corporativos	61.11	
	Estrategias	55.56	
Gestión de mercadeo	Orientación de la organización hacia el mercado	66.67	
	Planeación y control del mercadeo	58.33	
	Investigación de mercados	50.00	
	Comportamiento del actor social, cliente, usuario y consumidor y segmentación	61.11	
	Estrategia de producto o servicio	69.44	64.44
	Estrategia de precios o tarifas	52.78	
	Estrategias de ventas	72.22	
	Estrategia de comunicación	70.24	
	Servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor	79.17	
Cultura organizacional	Liderazgo	50.00	
	Participación y compromiso	58.33	
	Desarrollo y reconocimiento	35.42	53.65
	Creación de un entorno vital para todos los trabajadores	70.83	
Estructura organizacional	Procesos para la estructura	50.00	
	Manuales y estandarización	54.17	
	Control sobre la estructura	50.00	53.24
	Competencias acordes con la estructura	54.17	
	Evolución de la estructura	58.33	
	Cohesión de la estructura	52.78	
Producción	Planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios	58.33	
	Procesos de producción de bienes y/o prestación del servicio (servucción)	75.00	
	Relación entre ventas y plan de operaciones	58.33	
	Plan de operaciones y capacidad	83.33	63.19
	Gestión de calidad	75.00	
	Plan de operaciones, fallas y errores	50.00	
	Programación y control de la de producción o prestación del servicio (servucción)	55.56	
	El sistema de operaciones	50.00	
Gestión financiera	Inversión	38.33	44.27
	Financiación	43.33	

	Rentabilidad	41.67	
	Información	47.62	
	Instrumentos	54.17	
	Procesos	40.48	
Gestión humana	Estructuración del plan de gestión humana	58.33	
	Implementación y seguimiento plan estra. g.h.	45.83	
	Reclutamiento	47.22	
	Selección	72.22	
	Contratación	80.56	
	Inducción	58.33	
	Capacitación	60.42	55.16
	Entrenamiento	41.67	
	Promoción	25.00	
	Evaluación de desarrollo	50.00	
	Compensación	50.00	
	Bienestar social	47.92	
	Manejo laboral	70.83	
	Salud ocupacional	63.89	
Logística	Planeación logística	66.67	
	Relaciones internas y externas	66.67	
	Administración de materiales	58.33	
	Organización	33.33	
	Control logístico	50.00	44.44
	Gerencia de logística	25.00	
	Competencia logística	25.00	
	Indicadores logísticos	33.33	
	Sistema de información	41.67	
Asociatividad	Gestión en el sector y / o en la cadena productiva	70.83	
	Confianza que genera la empresa	79.17	
	Factores de compromiso	85.42	68.47
	Perfil gerencial para la asociatividad	56.94	
	Factores también importantes de éxito en la asociatividad	50.00	
Comunicación e información	Conversaciones en los ámbitos de la comunicación empresarial	46.53	55.41
	Gestión documental en ámbitos de la comunicación empresarial	64.29	
Innovación y conocimiento	Actores de la innovación	52.08	
	Cultura de innovación sostenible	34.72	
	Infraestructura para la innovación	66.67	55.28
	Tipos de innovación	58.33	
	Capacidades para la innovación	64.58	
	Tecnologías	70.83	

	Gestión de conocimiento	83.33	
Gestión ambiental	Sistema de gestión ambiental	36.90	
	Optimización de procesos	66.67	
	Análisis del ciclo de vida del producto o servicio	63.89	
	Residuos sólidos	60.42	
	Ruido	62.50	51.75
	Publicidad exterior visual	25.00	
	Salud y Seguridad Industrial	64.58	
	Registros y documentación	83.33	
	Mejoramiento ambiental	45.83	
	Departamento de Gestión Ambiental DGA	8.33	
Responsabilidad social	Enfoque estratégico RSE	75.00	
	Gestión RSE	59.72	67.13
	Impacto de la RSE	66.67	

Nota. Resultados de evaluación con matriz MMGO. Los diferentes componentes se evaluaron en cuatro reuniones. Algunas de las preguntas se verificaron, observando el proceso o actividad involucrada o preguntando por evidencias, mientras que otras simplemente se respondieron conforme la información de la administradora. Modelo y variables tomadas del trabajo de MMGO de la plataforma virtual de la USTA, ajustados según el tipo de organización objeto de estudio

Tabulación e interpretación

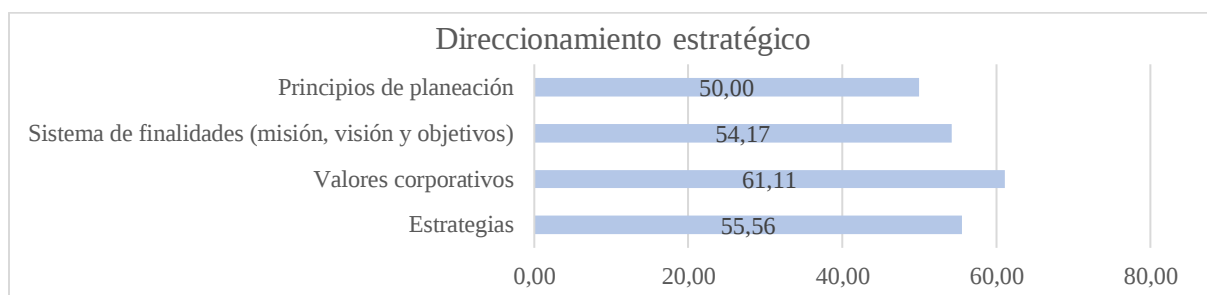
En los siguientes gráficos, se pueden evidenciar, de manera más dinámica, las variables estudiadas por cada componente

Figura 3. *Componente Entorno económico.*



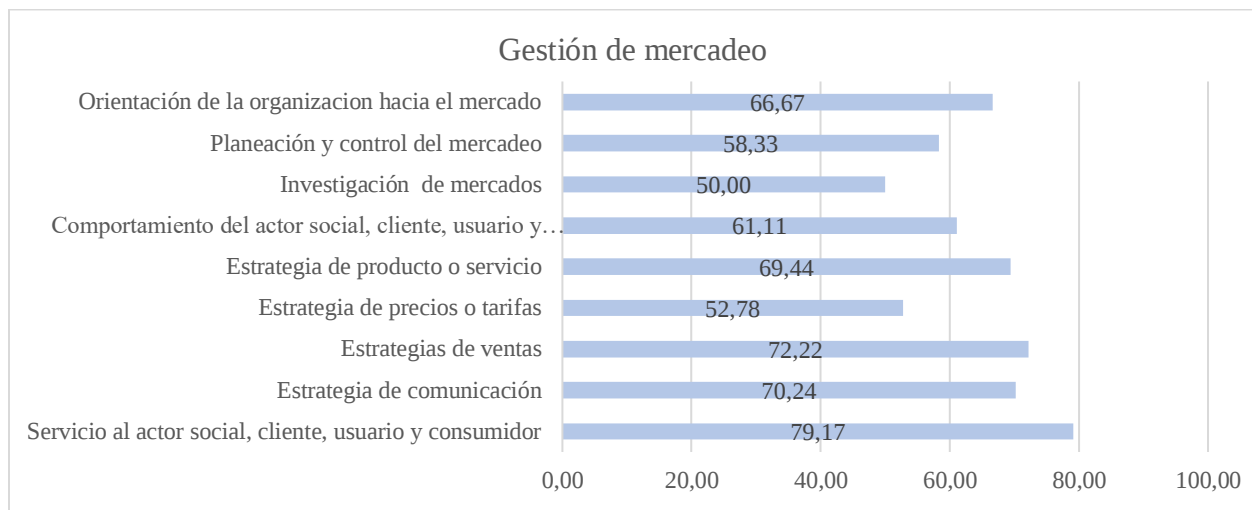
Nota. Puntuaciones de acuerdo con la guía MMGO, una vez calificado el componente

Figura 4. Componente Direccionamiento estratégico.



Nota. Puntuaciones de acuerdo con la guía MMGO, una vez calificado el componente

Figura 5. *Componente Gestión de Mercadeo.*



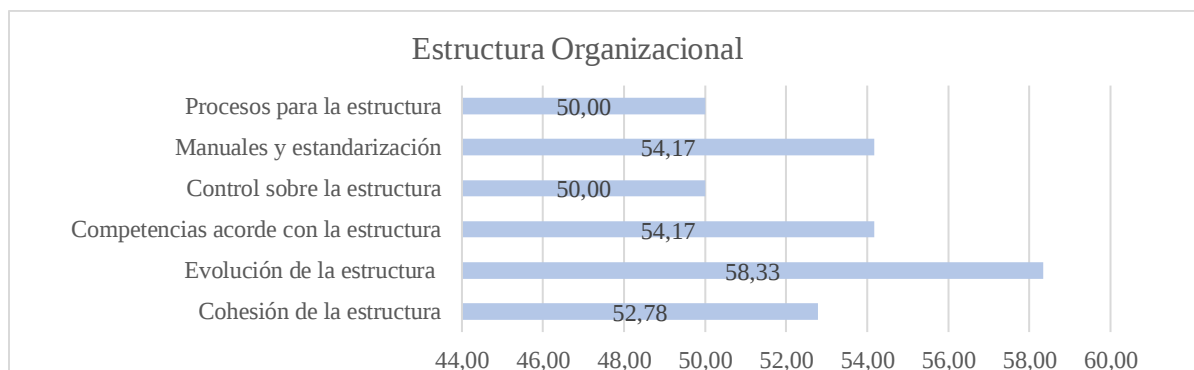
Nota. Puntuaciones de acuerdo con la guía MMGO, una vez calificado el componente

Figura 6. *Componente Cultura Organizacional.*



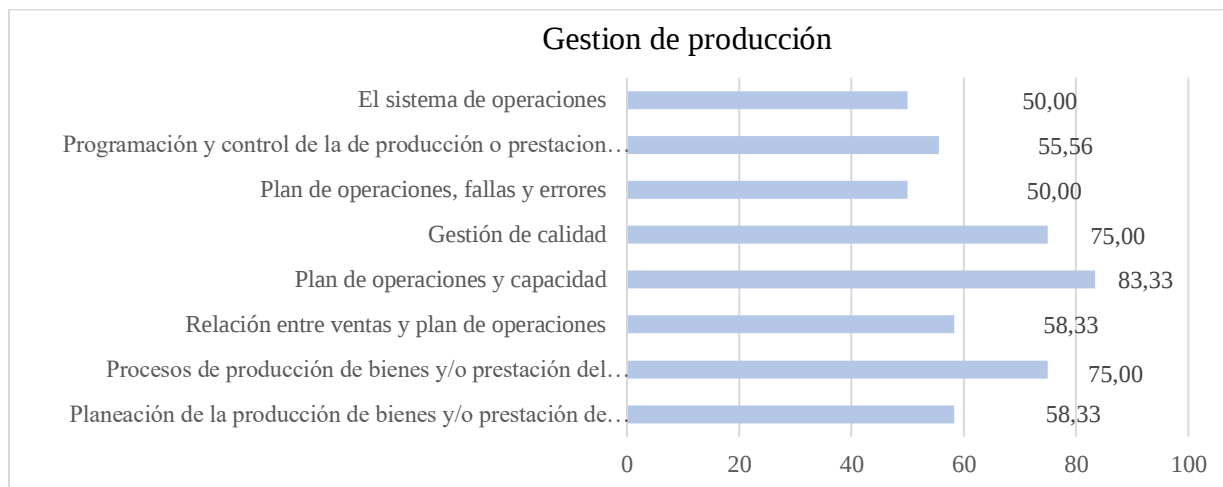
Nota. Puntuaciones de acuerdo con la guía MMGO, una vez calificado el componente

Figura 7. *Componente Estructura organizacional.*



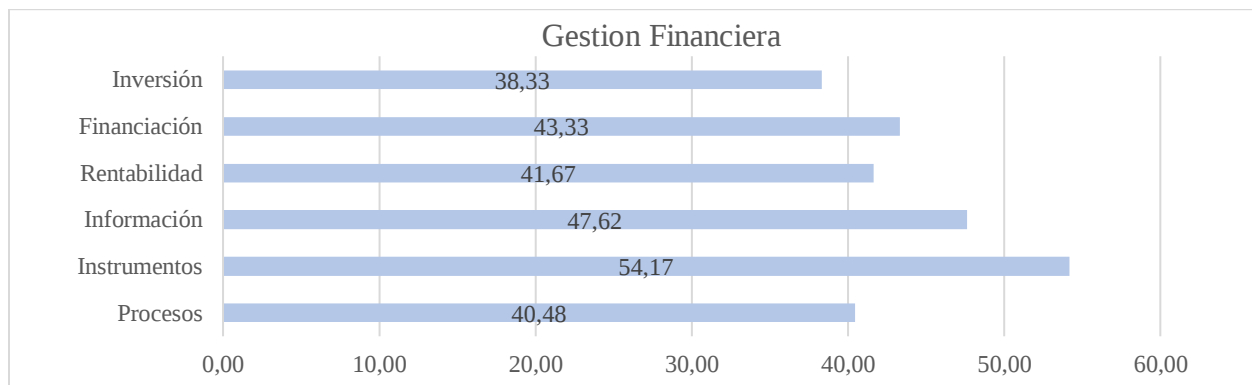
Nota. Puntuaciones de acuerdo con la guía MMGO, una vez calificado el componente

Figura 8. *Componente Producción.*



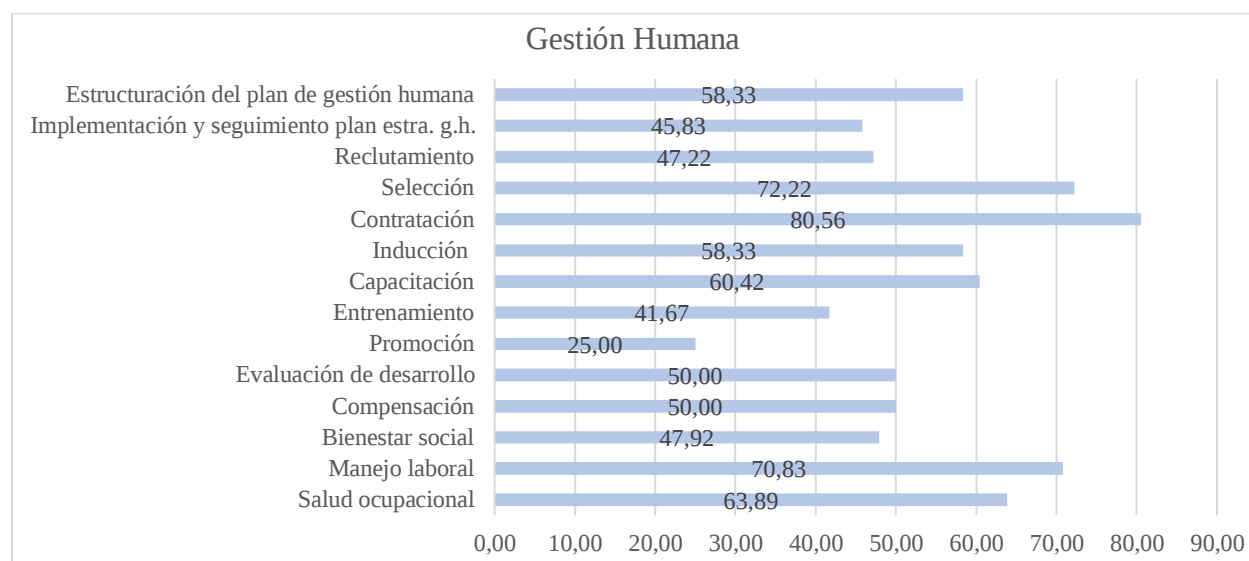
Nota. Puntuaciones de acuerdo con la guía MMGO, una vez calificado el componente

Figura 9. *Componente Gestión financiera*



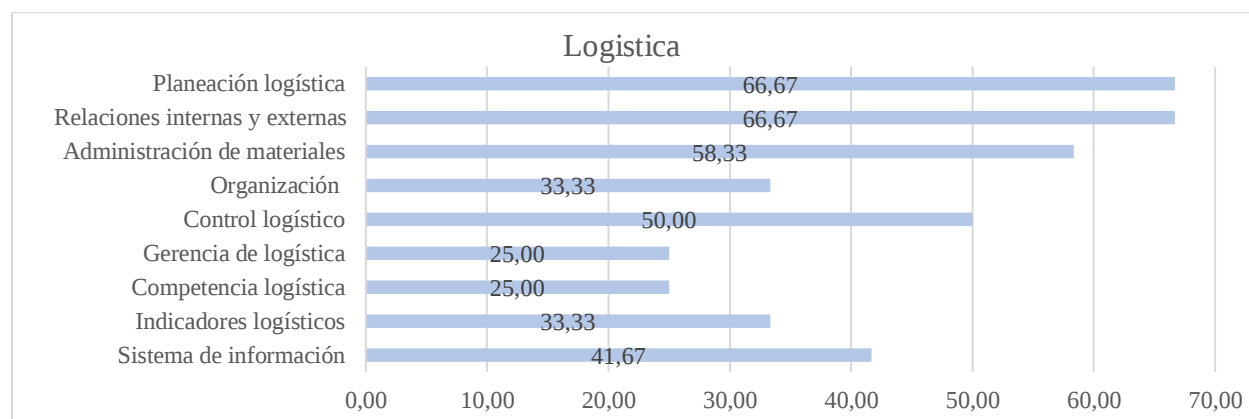
Nota. Puntuaciones de acuerdo con la guía MMGO, una vez calificado el componente

Figura 10. *Componente Gestión humana*



Nota. Puntuaciones de acuerdo con la guía MMGO, una vez calificado el componente

Figura 11. *Componente Logística.*



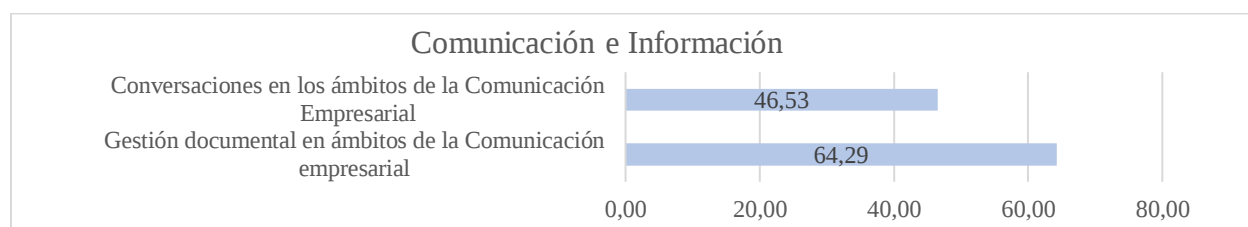
Nota. Puntuaciones de acuerdo con la guía MMGO, una vez calificado el componente

Figura 12. *Componente Asociatividad.*



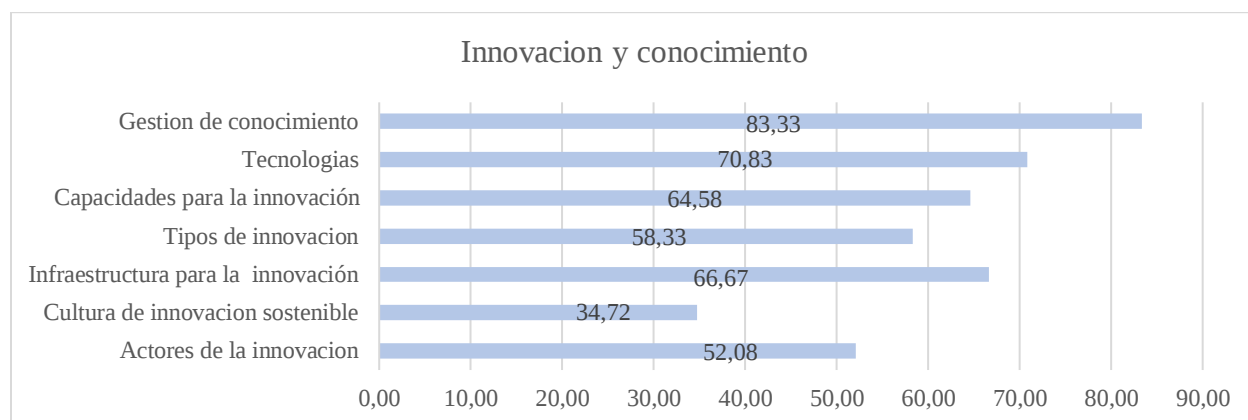
Nota. Puntuaciones de acuerdo con la guía MMGO, una vez calificado el componente

Figura 13. *Componente Comunicación e información.*



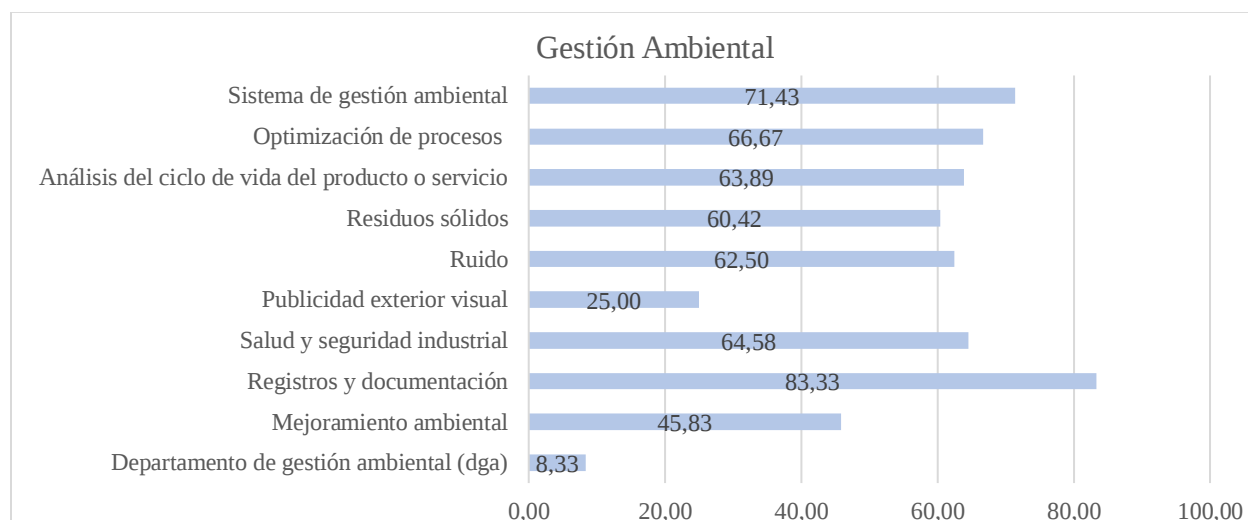
Nota. Puntuaciones de acuerdo con la guía MMGO, una vez calificado el componente

Figura 14. *Componente Innovación y conocimiento.*



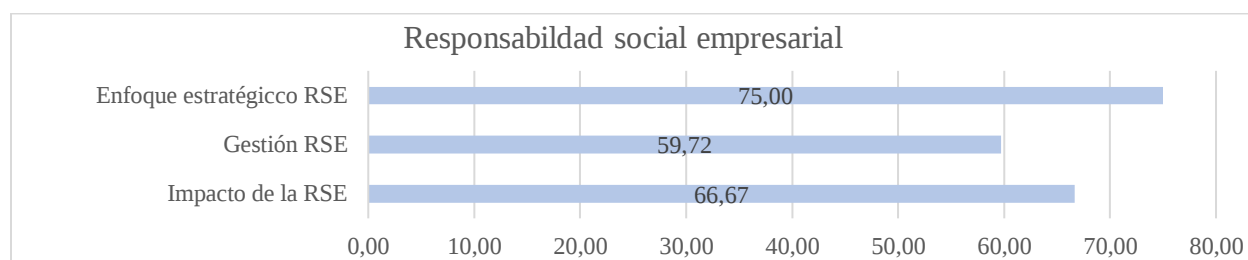
Nota. Puntuaciones de acuerdo con la guía MMGO, una vez calificado el componente

Figura 15. *Componente Gestión ambiental.*



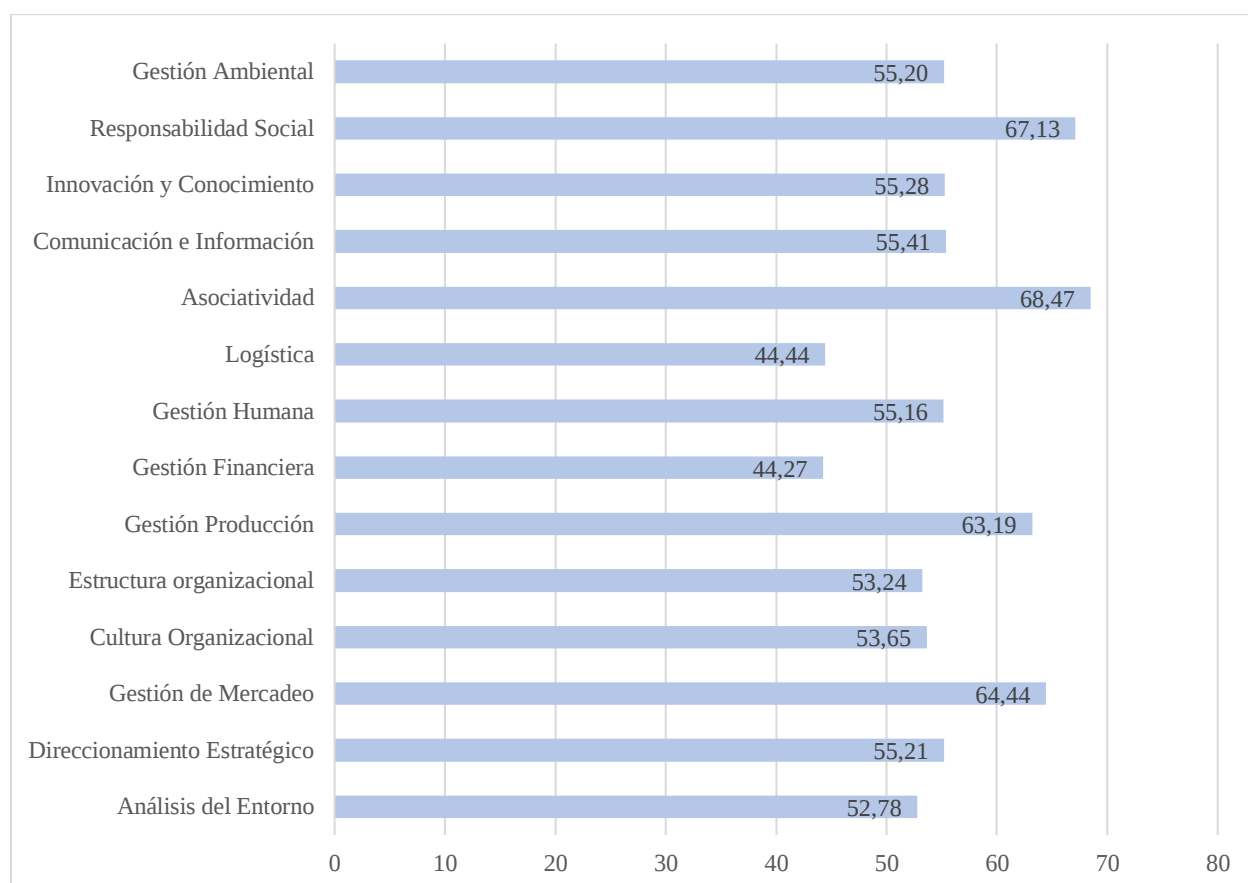
Nota. Puntuaciones de acuerdo con la guía MMGO, una vez calificado el componente

Figura 16. *Componente Responsabilidad social.*



Nota. Puntuaciones de acuerdo con la guía MMGO, una vez calificado el componente

Figura 17. *Informe integral.*



Nota. Informe integral de componentes evaluados según guía MMGO.

Análisis y conclusiones

Al terminar el estudio, se identificó el componente que presenta menor puntuación. Se puede ver que, aparte de los primeros componentes de la lista, las variables de los demás presentan unas

significativas desviaciones estándar, lo que nos dice que, en un mismo componente, encontramos puntos en los que la organización tiene fortalezas marcadas, y al mismo tiempo, tiene debilidades marcadas (Minitab 18, s.f.), esto considerando el conjunto de preguntas y estadios plasmados en el modelo MMGO de la plataforma virtual. Cabe resaltar que, entre menor sea la desviación estándar, más equilibrado, de manera general, será el componente, lo cual, desde la perspectiva desde este estudio, habla más verídicamente de la situación de dicho componente.

Planteamiento y formulación del problema

Identificación de tres áreas con menor puntaje en el informe integral MMGO

Considerando el análisis anterior, se notó que las deficiencias más notorias de la organización, a primera vista, están representadas en materia de Gestión financiera (44.27), Logística (44.44) y Análisis del Entorno (52.78). El primero, porque, de los datos obtenidos inicialmente, se encuentran deficiencias en el sistema financiero de la empresa; cuentan con un contador y un auxiliar, pero el sistema en sí tiene poca solidez. Los problemas de Logística, están relacionados principalmente con la gerencia y el control de la logística, pues no existe como tal un ente dentro de la organización encargado exclusivamente de ello. Por último, los problemas relacionados con el Análisis del entorno económico, podría decirse que son producto del bajo conocimiento que tiene la organización de las empresas competidoras, que, aunque a pesar que afirman en la organización, es suficiente, el modelo MMGO deja ver una perspectiva distinta.

Evaluación y selección del área a intervenir

El área a intervenir, de las tres de menor puntuación, es la del componente Logístico, pues se consideró, de las tres, el área que más se puede trabajar actualmente, con base en (1) los

conocimientos que se poseen sobre logística y el haber estudiado una carrera como Ingeniería Industrial, que tiene una formación especial en esa área, (2) las capacidades financieras de la organización y sus objetivos estratégicos (dentro de los cuales está la mejora continua de sus procesos y el aumento del nivel de satisfacción del cliente/usuario), y (3) la disponibilidad de tiempo que se tiene para trabajar en el componente identificado, así como la posibilidades de aplicación del plan de acción una vez elaborado.

Identificación de la problemática general del área seleccionada

Después de revisadas las variables evaluadas en el componente logístico, se puede dar cuenta de que las que menor puntuación obtuvieron fueron la organización (33.33), la gerencia logística (25.00) y la competencia logística (25.00). Se puede pensar que las causas de que estas áreas hayan sido las de menor puntuación pueden ser separadas e independientes, sin embargo, con el conocimiento que se tiene del entorno organizacional, es posible afirmar que el problema es más bien general y común a estas tres variables: la inexistencia de un ente encargado estrictamente del área de logística dentro de la clínica. Esto se puede ver si se considera lo siguiente: al no existir tal concepto (un ente encargado), la gerencia logística se desdibuja y el ejercer un control adecuado sobre los procesos y actividades que abarcan esta área, se complica. De este modo, el proceso en general no fluye de la mejor manera y su organización es más bien escasa, lo que a su vez deriva en una baja competencia logística.

Por otra parte, es posible pensar que, como el estudio se realiza sobre una clínica, el componente logístico no es del todo necesario, pero la realidad es que es más necesario de lo que la organización lo contempla. Como se sabe, la logística está enfocada, generalmente, a los procesos de distribución (Bueno, 2011), y como la clínica no tiene que ver con esos procesos, se

puede pensar que su necesidad es mínima. No obstante, sí necesita de medicamento y de equipos médicos para prestar sus servicios (aprovisionamiento), y de estas acciones, también está encargada el área de logística (Chase y Jacobs, 2014), conocida en clínicas y hospitales como Logística hospitalaria.

Ahora bien, estas acciones pueden ser dirigidas y controladas por la administración y/o la gerencia, pero como esos cargos tienen otras actividades también, su concentración es dispareja, lo que entorpece la dirección y el control de ese componente.

Se concluye entonces que la debilidad en esa área está dada por la inexistencia de un ente formal dentro de la organización, encargado específicamente de la logística, de su control y direccionamiento. A pesar de este hecho, las deficiencias en planeación, relacionada a este componente, son mínimas, pero pueden verse aún más reducidas si el ente existiera.

Propuesta de solución

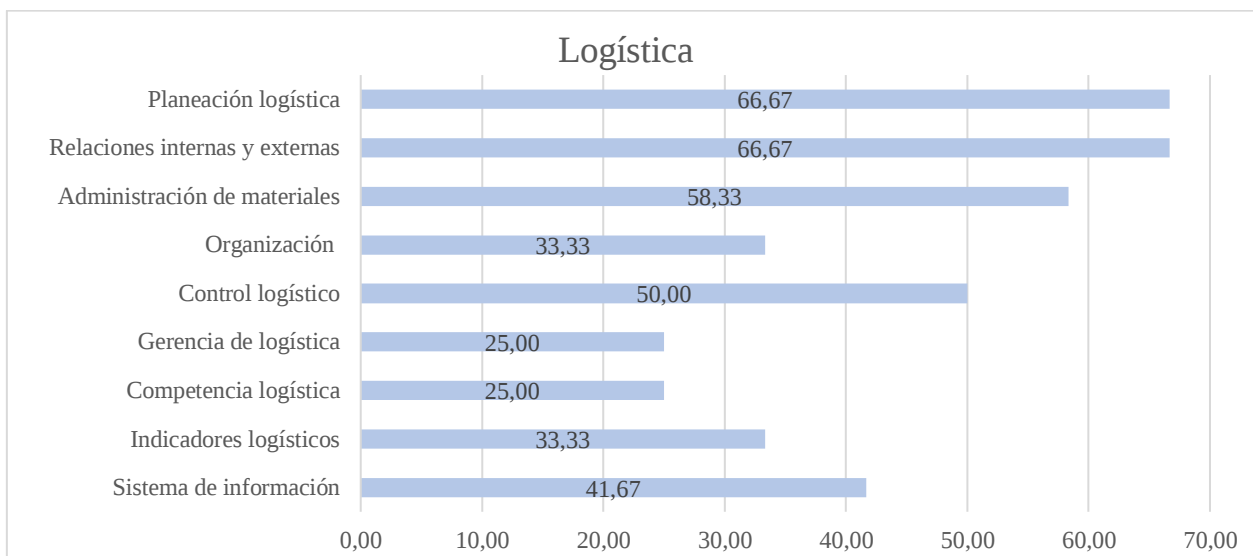
Identificación del área de mejora

Con base en lo realizado en el diagnóstico estratégico, se determinó que el área a mejorar, de las tres áreas con menor puntaje lógico (lógico significa que tiene relevancia con la empresa, pues las áreas de menor puntaje real fueron Exportaciones y Importaciones, pero como la empresa ni exporta ni importa, es lógico que esas áreas presenten las mayores debilidades, aunque realmente no sean relevantes para la empresa), Gestión financiera, Logística y Análisis del entorno económico, sería Logística, que es la más trabajable con base en la experiencia y los conocimientos que se tienen de administración de empresas e ingeniería industrial, así como de la formación de la administradora, además de no tener una diferencia significativa con la menor (44.27 contra 44.44).

Principales causas del problema

Para la identificación de las posibles causas del problema, lo primero que se hizo fue retomar el caso de estudio del diagnóstico con la Matriz MMGO, en lo que respecta al componente Logística:

Figura 11. *Componente logística.*



Nota. Anteriormente se insertó la misma figura en el apartado Tabulación e interpretación, del Diagnóstico MMGO.

De este recuadro se observa que los componentes de menor calificación para logística fueron los de gerencia, competencia, organización e indicadores. Si realizamos un estudio más profundo de este resultado, podemos ver que los problemas principales yacen en que la logística está dirigida directamente por la gerencia (que comentábamos, entorpece la eficiencia de esta área, por la variedad de responsabilidades que manejan los directivos) junto con el hecho de que estos no tienen una formación especial en logística empresarial; las funciones logísticas existen, pero están desintegradas (no están organizadas formalmente, y no se verifica continuamente la

relación entre una y otra); y de que no aún no constituyen indicadores logísticos con los que hacer seguimiento a esta área.

Los resultados se muestran en el diagrama:

Figura 18. *Diagrama espina de pescado del área logística de la empresa objetivo.*



Nota. El diagrama incluye causas en diferentes aspectos, como métodos, mano de obra, medición, medio ambiente, etc. Elaboración propia.

Formulación del objetivo

El objetivo fundamental de esta propuesta es mejorar las funciones logísticas de la empresa con la ayuda de los diferentes integrantes del equipo de trabajo, con el fin de maximizar la competitividad de la empresa y optimizar su posición en el mercado.

Elaboración de las propuestas

Considerando que el área a mejorar dentro de la empresa es la referente a la logística hospitalaria, se proponen, de entrada, las siguientes soluciones, basado en los conocimientos que se tienen de la gestión organizacional como estudiante de Administración de Empresas y de Ingeniería Industrial:

a) Elaborar formalmente dentro de la organización un área de logística y realizar un proceso de contratación adecuado para seleccionar una persona externa capacitada para que dirija esta área. Esta persona se encargará de suministrarle a la organización el conocimiento específico en materia de planeación logística y logística hospitalaria para que el área logística de la empresa mejore significativamente, conformando ciertos manuales y pautas para consolidar una guía eficiente para el manejo de dicha área.

b) Realizar un *outsourcing* del área de logística apoyándose en una empresa o profesional especializado en ese campo, que se encargue de todo lo referente a dicho aspecto en la organización. Esta propuesta presenta la ventaja de que su elección tendría un impacto veloz en el rendimiento del proceso logístico, pero el conocimiento básico del área quedaría por fuera de la organización.

c) Realizar un proceso de capacitación o promover un sistema de formación para el administrador actual que le permita adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para dirigir y controlar el área de logística de la empresa, y así establecer una guía o manual, con indicadores y modelos de inventariado, para que, en caso de que el administrador actual renuncie o se decida encomendarle las responsabilidades propias del área a otro cargo, la otra persona pueda desempeñar de la mejor manera las diferentes actividades que le correspondan.

Selección de la propuesta

De las opciones propuestas como solución general a los problemas identificados en el área de logística, se seleccionó una a través de una reunión con la administradora de la clínica, con la que se llegó a la conclusión de que la solución más eficiente es la tercera propuesta, descrita en el módulo anterior. Para llegar a tal conclusión, se desarrolló una matriz de selección como la

que se ve a continuación, evaluando el impacto que cada alternativa representaba para la organización en términos económicos, de efectividad a corto y a largo plazo, de tiempo, factibilidad, etc. Cada uno se evaluaba en una escala de uno (1) a cinco (5), y cada aspecto se redactó de manera que entre menor sea su puntuación, menos buena resultará para el objetivo propuesto; bajo estas consideraciones, la propuesta que mayor puntuación final tuviera para la organización, sería la elegida.

Tabla 3. *Matriz de selección de las propuestas de solución.*

Matriz de Selección			
Criterio	Alternativas		
	Solución propuesta A	Solución propuesta B	Solución propuesta C
Costo económico	2	1	4
Duración	4	5	3
Efectividad a corto plazo	3	4	3
Efectividad a largo plazo	4	2	4
Factibilidad	3	3	4
Puntuación total	16	15	18

Nota. Elaboración propia. El costo económico hace referencia a qué tanto costaría implementar la propuesta en términos monetarios; entre más elevado el costo, menor la puntuación. La duración se refiere a cuánto tiempo tardaría en implementarse la propuesta; entre mayor la duración, menor la calificación. La efectividad a corto y largo plazo, hace referencia a qué tanto funcionaría la propuesta para solucionar el problema raíz y mejorar la calificación del componente; entre mayor la efectividad, mayor la puntuación. La factibilidad se refiere a qué tan posible es que se implemente o no la propuesta, dependiendo de su impacto económico y operativo, los beneficios, los recursos involucrados, etc.; entre más factible la propuesta, mayor la calificación.

Planificación

Una vez escogida la propuesta de solución, es necesario construir el plan de acción, donde se describen paso a paso las actividades que involucra dicha propuesta, discriminando, para cada una, cosas como: responsable, tiempo, lugar, recursos, seguimiento y logro (definición.de, s.f.).

Una buena forma de organizar estas actividades es siguiendo un cronograma; tal cronograma debe elaborarse considerando qué actividad tiene mayor prioridad y la interdependencia con otras actividades (entrepreneur.com, s.f.). En el siguiente cuadro, se enlistan las actividades relacionadas con la propuesta de mejora escogida, las cuales se evaluaron respecto a factores como dificultad, plazo e impacto, en una escala de uno (1) a cuatro (4) -considerando que, entre más cercano al cuatro, más favorable es la actividad, individualmente hablando-, de manera que la que mayor puntuación final obtuviese, sería la más prioritaria. Al mismo tiempo se estudiaba la interdependencia entre cada una, así como los posibles recursos involucrados, para la elaboración del Plan de Acción.

Tabla 4. *Matriz de valoración de prioridades de actividades propuestas.*

No	Acciones de mejora a llevar a cabo	Dificultad	Plazo	Impacto	Prioridad
1	Redacción de la propuesta formalmente y dirigirla a gerencia	4	4	1	9
2	Aprobación de la propuesta	2	4	3	9
3	Autorización de capital	2	3	3	8
4	Capacitación especializada de la administradora en logística	2	4	4	10
5	Involucrar al equipo de trabajo relacionado sobre aspectos generales	3	2	2	7
6	Distribuir carga de responsabilidades del cargo en función del área logística	2	3	3	8

7	Diseño de indicadores logísticos	2	3	4	9
8	Formalizar e integrar las funciones logísticas	2	3	4	9
9	Llevar un control más científico y estratégico de los inventarios	2	3	3	8

Nota. Elaboración propia. La calificación de las actividades se realizó en una reunión posterior a las anteriores con la administradora de la clínica, considerando que a) la dificultad hace referencia a qué tan difícil es llevarla a cabo; entre menor dificultad, mayor puntuación, b) el plazo hace referencia a qué tanto tiempo se tiene para llevar a cabo la actividad; entre menor plazo, mayor puntuación, y c) impacto se refiere a en qué medida la actividad por sí misma mejoraría la condición del componente o elimina las causas de los problemas del mismo; entre mayor impacto, mayor puntuación. La prioridad se calcula sumando los otros tres componentes.

Con base en la tabla de priorización, se obtuvo que la actividad fundamental de la propuesta es, de hecho, el desarrollo de la propuesta como tal; la gran mayoría de las acciones siguientes pueden realizarse sólo si esta acción se concreta. Cabe resaltar que algunas de las acciones que se mencionan podrían subdividirse en acciones más simples, pero tal cual están la tabla de arriba están más concretas, esto con el fin de describir la actividad macro y observar de manera más sencilla la idea propuesta.

Ahora, se desarrolló el Plan de Acción con ayuda de la administradora de la clínica, asignando, como mencionamos anteriormente, los diferentes recursos necesarios, tiempos y objetivos de cada acción.

Tabla 5. *Plan de acción de la propuesta de mejora.*

No	Actividades	Responsable	Tiempo	Lugar	Recursos	Seg/to	Logro	Indicador
1	Redacción de la propuesta formalmente	Practicante, administrador	3 días	Organización	-	-	Carta formal con la propuesta	N/A
2	Dirigir la carta a gerencia	Gerente	5 días	Organización	-	1	Aprobación de la propuesta	N/A
3	Pedir autorización de capital	Gerente	1 mes	Organización	-	2	Capital autorizado	N/A
4	Capacitación especializada de la administradora en logística	Universidad, instituto o ente educativo	12 meses	Universidad, instituto o ente educativo	\$10.000.000	3	Administrador capacitado en el área	N/A
5	Involucrar al equipo de trabajo relacionado sobre aspectos generales	Gerencia, administración	1 mes	Organización	\$100.000	4	Mayor conocimiento del área en toda la empresa	Buenos resultados en evaluaciones
6	Distribuir carga de responsabilidades del cargo en función del área logística	Gerencia y planeación	5 días	Organización	-	4	Administrador se puede concentrar más en la logística	Aumento eficiencia del proceso
7	Diseño de indicadores logísticos	Administrador	10 días	Organización	-	4	Indicadores de seguimiento	Nivel de servicio; Tiempo de reposición; Cumplimiento de proveedores
8	Formalizar e integrar las funciones logísticas	Administrador	10 días	Organización	-	4	Funciones logísticas formalizadas e interrelacionadas	Disminución de costos logísticos, Ventas perdidas
9	Diseñar modelo estratégico de control de inventarios	Administrador	10 días	Organización	-	4	Inventarios controlados de mejor manera. Disminución de costo de almacenamiento; Eficiencia de inventarios	Exactitud del inventario; Rotación de mercancías; Índice de duración de mercancías

Nota. Elaboración propia. Seg/to hace referencia a cuáles actividades deben terminarse antes de la comenzar la actividad.

Duración estimada del proyecto: 14 meses, 4 días

Como se puede intuir, el fin último de este plan de acción es mejorar el área de logística empresarial (hospitalaria) de la Clínica Laureles, tomando como referencia los puntos que mayor debilidad presentaron en el diagnóstico realizado y proponiendo acciones o actividades que permitan disminuir en gran medida dicha debilidad.

Indicadores

En cuanto a indicadores, bien se puede decir que se consideró apropiado diseñar indicadores tanto para el proyecto como para el área logística, una vez sea formalizada. Los indicadores se pueden observar en la tabla 5, pero aquí se explicarán con más detalle.

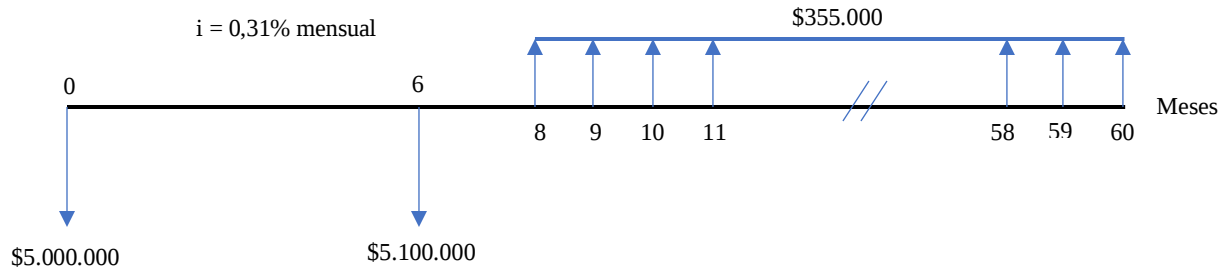
Por un lado, algunas de las actividades del plan de acción están asociadas tanto a logros como a indicadores, para realizar seguimiento a cada una y evaluar el progreso del área en cuanto se realizan dichas actividades. En ese sentido, por ejemplo, una vez realizada la actividad de involucramiento del equipo de trabajo con esta área, podemos evidenciar que sus conocimientos al respecto han mejorado realizando una evaluación pos-capacitación; si se quiere ser más completo, incluso se podrían realizar una antes y una después y evidenciar las diferencias en las calificaciones de cada una. Así mismo, se puede hacer con actividades como la formalización e integración de las funciones logísticas -acción que debe disminuir los costos asociados al área y las ventas perdidas- y con el diseño del modelo de control de inventarios -lo que debe mejorar el desempeño del inventario, es decir, permitirle a la organización tener un inventario más efectivo, en términos de disponibilidad y costo de mantenimiento, mejorar la rotación de mercancías ($\text{Costo de mercancía} / \text{Promedio de inventario}$) y el índice de duración de mercancías ($\text{Inventario final} \times 30 / \text{Ventas promedio}$)-. Estos últimos, por su naturaleza, también pueden ser usados para medir el desempeño del área en su totalidad.

Por otro lado, para evaluar la competencia del área logística, se pensó en indicadores como nivel de servicio (Cantidad de productos y servicios vendidos / Cantidad de productos y servicios requeridos), tiempo de reposición (referido al tiempo que se tarda desde que surge la necesidad de disponer de un producto o servicio hasta que se tiene disponible para disponer de él) y cumplimiento de proveedores (Pedidos recibidos fuera de tiempo x 100 / Total pedidos recibidos); este último puede, inclusive, utilizarse para evaluar a los proveedores y tomar decisiones al respecto de si es necesario cambiarlos o no, conseguir nuevos o dejar de requerir los servicios de alguno de ellos.

Relación Costo/Beneficio

Como puede verse, solamente dos de las actividades tienen costos monetarios asociados, para un total de \$10.100.000. El beneficio asociado está enfocado en la mejora de la satisfacción del cliente, mejoras en la disponibilidad de insumos, mejoras en el control de inventarios, mejora de la marca y el posicionamiento. Los beneficios económicos no son fácilmente medibles, pero se estiman ahorros por vencimiento de insumos y daños de equipos en hasta \$95.000 mensuales, incremento en el nivel de servicio, con ganancias de hasta \$150.000 mensuales y ahorros en compra de insumos en hasta \$110.000 mensuales. Si pensamos que los cambios se harían efectivos desde el octavo mes, junto con sus beneficios (todos juntos suman \$355.000 mensuales), que el pago de la especialización se realizaría con dos pagos no financiados, en el mes 0 y en el mes 6, y con la tasa de inflación del 3.8% E.A, tenemos una situación como la que se ve a continuación, en un horizonte de 5 años:

$$Tasa\ EA = 3.8\% \rightarrow 3.8\% EA = (1 + 3.8\%)^{(1/12)} - 1\ mensual = 0.31\% mensual$$



$$VP_{costos} = 5.000.000 + \frac{5.000.000}{(1 + 0,31\%)^6} \approx \$9.907.624$$

$$VP_{Beneficios} = \frac{355.000}{0,31\%} * \left(1 - \frac{1}{(1 + 0,31\%)^{53}}\right) * \frac{1}{(1 + 0,31\%)^7} \approx 16.947.347$$

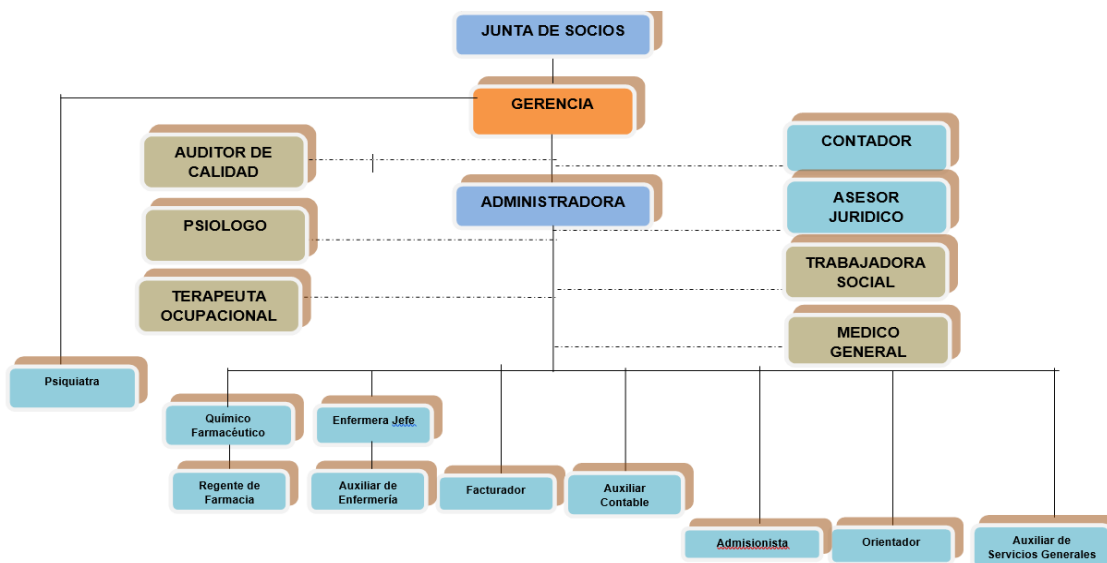
$$B/C = \frac{\$16.947.347}{\$9.907.624} = 1.71$$

Es decir, bajo el análisis del costo/beneficio, en un horizonte de 5 años, la propuesta es beneficiosa, pues la relación costo/beneficio es mayor a 1.

Integración de la propuesta

Con el fin de demostrar cómo la propuesta elegida se integra con los procesos y la estructura organizacional, se traen a consideración el organigrama y el mapa de procesos de Clínica Laureles Psiquiatras Asociados IPS S.A.S.

Figura 1. *Organigrama Clínica Laureles Psiquiatras Asociados IPS S.A.S.*



Nota. Extraído de la plataforma estratégica de Clínica Laureles Psiquiatras Asociados IPS S.A.S. Figura insertada previamente

Gráfico 20. Mapa de procesos Clínica Laureles Psiquiatras Asociados IPS S.A.S.



Nota. Extraído de la plataforma estratégica de Clínica Laureles Psiquiatras Asociados IPS S.A.S. Figura insertada previamente

Con base en esta información, la propuesta desarrollada se apoyó en gran medida en el hecho de que la administradora actual (ver Mapa de Procesos) es una ingeniera industrial, una carrera

que tiene unas buenas bases de logística, por lo que se consideró que la apropiación de los conocimientos especializados en logística podría ser relativamente sencilla y buena.

Además, se puede ver que la Gestión Logística se encuentra definida dentro del Mapa de Procesos, como un Proceso de Apoyo; es decir, la empresa no es indiferente a esta área, pero sí debe fortalecerse, de acuerdo con los resultados del diagnóstico estratégico.

Por otra parte, si se revisa de cerca el organigrama, podemos notar que, como tal, no existe un departamento especializado en logística. Esto tiene relación con lo que se explicaba al principio: las funciones logísticas no están bien formalizadas, el control logístico es insuficiente, y ello se debe en gran medida a que la gerencia la ejerce, por eso la propuesta que se diseñó en un principio contemplaba la posibilidad de que dichas funciones las ejerciera la administración, que posee un rango menos y una cantidad menor de responsabilidades y que, por el título que ostenta la administradora, debería haber tenido en su formación universitaria, unas buenas bases logísticas.

Marco Referencial

Marco conceptual

Cadena de suministro

Es el conjunto de actividades, instalaciones y medios de distribución necesarios para llevar a cabo el proceso de venta de un producto en su totalidad, desde la búsqueda de materias primas, su posterior transformación y hasta la fabricación, transporte y entrega al consumidor final (Roldán, 2017). Las empresas de servicios cuentan con cadenas de suministros muy cortas (Wikipedia, 2018b).

El concepto Cadena de Suministro concede la imagen de la forma como las organizaciones están vinculadas entre sí: el análisis se inicia con nuestros proveedores y los proveedores de ellos, hasta llegar a los proveedores primeros (Carro & Gonzalez, 2013), de cada uno de los insumos necesarios para la prestación de servicios. Cada decisión que se toma en alguno de los nodos de esta cadena, afecta a los demás nodos, por lo que este aspecto requiere especial atención y cuidado (Carro & Gonzalez, 2013). El objetivo del manejo de esta cadena es reducir la incertidumbre y los riesgos que en ella residen, para mejorar los niveles de servicio del cliente final (Carro & Gonzalez, 2013).

Gestión de inventarios

Es la parte de la cadena de suministro en la que se almacena el producto y los puntos de consumo, proporcionando información de los artículos almacenados; aquí se contempla: recepción, manipulación de depósitos, preparación de pedidos, clasificación para grupos, y transporte; los principales objetivos son: minimizar la manipulación de productos, operaciones de movimiento y depósito, y maximizar la flexibilidad de las operaciones (Carro & Gonzalez, 2013). Una administración eficaz de los inventarios garantiza las ganancias de las pymes, aumenta los ingresos y el total de los activos (Bayas & Martínez, 2017).

Gestión de la cadena de suministro

Consiste en el seguimiento de los materiales, la información y las finanzas durante el proceso que va del proveedor al fabricante, al mayorista, al minorista, y al consumidor; conlleva la coordinación y la integración de estos flujos, tanto dentro de una misma empresa como entre empresas distintas (Rouse, 2010).

Indicadores logísticos

Los indicadores de desempeño logístico son medidas de rendimiento, de tipo cuantitativo, aplicados a la gestión logística, permitiendo evaluar el desempeño y resultado en cada proceso de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y flujos de información entre las partes de la cadena logística (Salazar, 2016). Resulta indispensable para toda empresa desarrollar habilidades alrededor del manejo de los indicadores de gestión logística con el fin de poder utilizar la información resultante de manera oportuna y tomar decisiones (García, 2008).

Logística empresarial

Consiste en la aplicación de un enfoque sistémico al manejo de flujos de información, materiales y servicios de los proveedores de materias primas a través de fábricas y depósitos, hasta el cliente final (Carro & Gonzalez, 2013). Está focalizada sobre las actividades fundamentales que la empresa realiza diariamente para satisfacer la demanda, detalles de funcionamiento real de la proyección, manejo de inventarios, planeación total y en los sistemas de programación de la producción (Carro & Gonzalez, 2013)

Logística hospitalaria

Con base en la definición de logística, la logística hospitalaria es aquella propia de hospitales, clínicas y centros de atención a la salud. Abarca los esquemas de compras, facturación de servicios, modelos analíticos, políticas, objetivos y modelos de auditoría (zonalogística, 2013). Corresponde al conglomerado de acciones desarrolladas para la efectiva prestación de un servicio médico a un paciente (Vargas, 2013). Dichas acciones comprenden la adquisición, recepción, almacenamiento y distribución de insumos utilizados para mantener los servicios

prestados por los centros de salud, y los servicios de programación de citas, seguridad y despacho de suministros a pacientes (Vargas, 2013).

Tener un buen sistema logístico hospitalario resulta de gran importancia para la prestación de un buen servicio de salud, y puede decirse que un sistema de este tipo es bueno siempre y cuando brinde: el material adecuado, en el momento adecuado, en la cantidad adecuada, por el costo adecuado, de la calidad adecuada, con la información adecuada y en el lugar adecuado (Velazo, Barrera & Amaya, 2012).

Orientación al cliente y CRM

El fundamento básico del CRM no es más que ser amable con el cliente y conocerle en profundidad, tanto como sea posible para saber que necesita y conseguir que mantenga la relación de clientela (Martínez, 2007). Es proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, mantención y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contactos con el cliente para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones (Reinartz, Krafft & Hoyer, 2004).

En este modelo, se sitúa al cliente en el centro de todo el negocio y la gestión integrada de la relación con él, se yergue como estrategia básica de supervivencia y crecimiento (Valenzuela, de Madariaga & Blasco, 2007)

Outsourcing

Describe el hecho de que una empresa compre fuentes externas de material, ensamblaje y otros servicios que inicialmente se hacían dentro de la compañía (Carro & Gonzalez, 2013). La

subcontratación permite que una empresa se centre en las actividades básicas, para crear una ventaja competitiva y reducir costos (Carro & Gonzalez, 2013).

Lecciones aprendidas

¿Qué salió bien?

Como estudiante de Administración de Empresas que soy, puedo decir que salieron varias cosas bien:

- a) El desarrollo de las propuestas de solución fue eficiente; es decir, tenían un nivel de eficacia moderadamente bueno, y se desarrollaron con relativa rapidez. Esto se logró gracias al diagnóstico estratégico realizado en la práctica I, el conocimiento que se tenía de la gestión de la empresa hasta el momento y los conocimientos que se tenían respecto a temas como *outsourcing* y el funcionamiento de logística empresarial, apoyado en cosas como tener información de recursos clave en el proceso (como que la administradora estudió ingeniería industrial), además de conocer el perfil de un ingeniero industrial, gracias a que también desarrollo esa carrera en la Universidad de Córdoba, y por supuesto, con el apoyo cercano de los altos cargos. También forma un papel circunstancial el hecho de determinar bien el objetivo último del plan de mejora, para alinear las propuestas con ese fin.
- b) El consenso en cuanto a la mejor opción de las propuestas. Esto se debió en un principio a que la formulación de la propuesta era la adecuada para los fines que se establecieron en un principio, y también al hecho de que haya sido desarrollada con el acompañamiento de los altos cargos.

Otro aspecto que colaboró mucho en este punto fue el pensamiento estratégico a largo plazo. Podría parecer que alguna de las otras propuestas funcionaría, y lo hace, pero de las tres, el que mejor relación costo/beneficio (a largo plazo) tiene es la escogida: primero porque no se justifica una nueva contratación sólo para ejercer funciones logísticas, sobre todo si consideramos que hay alguien dentro del equipo de trabajo que ya viene con conocimientos fuertes -quizá inactivos, pero fuertes-; segundo porque el outsourcing en realidad no tiene una visión de mejora de la logística inherente a la empresa: lógicamente mejorará el área de logística, pero en realidad no la estaría gestionando la empresa, por lo que podríamos decir que la empresa no se vuelve por su cuenta más competitiva en esa área sino que lo hace a través de tercerización.

- c) La aceptación de la idea por parte de la gerente. En esta parte juegan unas piezas un poco aparte de mi participación en el proyecto. Por ejemplo, la administradora es una persona de mucha confianza para la gerente y tiene fe de su criterio a la hora de tomar decisiones; es decir, es una ayuda considerable para la aceptación de la propuesta, conseguir apoyo dentro de la organización de personas clave.
- d) La formulación de las acciones que comprenden la propuesta elegida. Para este paso fue muy importante la matriz MMGO que se analizó durante el desarrollo de la práctica I, pues indica exactamente cuáles fueron los puntos débiles del área de logística en la empresa, y se pueden desarrollar las acciones con base en ellos.

¿Qué salió mal?

A continuación, presento algunos inconvenientes o dificultades que tuve al momento de realizar el proyecto:

- a) El acompañamiento en general, fue más significativo en la primera parte de la práctica, pero fue por cuestiones de falta de tiempo de la gerencia
- b) Otro aspecto que pude notar es que a pesar de que uno tenga una gran cantidad de conocimiento teórico (el adquirido en la carrera), a veces llega a la empresa y se le asigna una tarea y no sabe cómo proceder. A mí, por ejemplo, me pasó al principio de la práctica I, y luego al principio de la práctica II y en algunos momentos del desarrollo de esta última, por lo que considero muy importante el apoyo tanto del tutor encargado en la universidad, como el de la persona en la empresa que nos guía.
- c) Con base en los incisos anteriores, puedo decir que tuve dificultad a la hora de desarrollar el cuadro de plan de acción en cuanto al recurso capital de algunas acciones, y en cuanto a responsables.
- d) Como es lógico, es una pena que no se pudieran evidenciar los resultados de la propuesta de manera real, dada la duración estimada del plan de acción. Sin embargo, espero que la administradora a cargo me comunique, en su debido tiempo, a ver si a fin de cuentas se hizo efectiva la propuesta y cuál fue su nivel de impacto en la mejora del área logística de la empresa, así como si -de ser cierto- la empresa es realmente más competitiva

Conclusiones y Recomendaciones

En primera instancia, fue fundamental comprender el proceso de diagnóstico con la herramienta MMGO y su aplicabilidad a empresas de manera transversal. La consulta y familiarización con este modelo se realizó, primordialmente, en la web, en las tutorías con el docente y realizando una revisión detallada de la herramienta Excel.

Por otra parte, la plataforma estratégica de la organización se pidió directamente a la administradora de la empresa, persona que apoyó y guio mucho en la comprensión de las estrategias globales de la organización y su razón de ser. Se pudo notar que la empresa posee un gran enfoque hacia el cliente y está orientada hacia la mejora continua de sus procesos, su infraestructura y su talento humano.

La herramienta y el modelo MMGO se utilizó en su totalidad para evaluar a la organización. Sin embargo, en reuniones breves con la administradora, se acordó que lo más sensato, para tener un estudio más objetivo en cuanto a cuáles son las áreas más deficientes de la organización, era no considerar las correspondientes a importación y exportación, pero que sería bueno evaluarlas por si en un futuro no muy lejano la organización estaría interesada en expandirse, considerando que el saber qué subfactores mejorarían su desempeño en dichas áreas, los guiaría a la hora de formalizar esos procesos.

Con base en las conclusiones del diagnóstico estratégico realizado en la práctica I, se comienza diciendo que esta área se seleccionó considerando que era una de las que menos puntuación obtuvo en el diagnóstico (la segunda, considerando sólo los aspectos de interés para el caso específico de la Clínica Laureles), los objetivos de crecimiento y mejora de la organización, y que era la que más posibilidades de trabajo tenía, considerando esencialmente la

naturaleza y los conocimientos previos que se poseen como estudiante tanto de Administración de Empresas como de Ingeniería Industrial.

El desarrollo de las propuestas se hizo con base en los conceptos estudiados a lo largo de la carrera, en conjunto con los conocimientos que se tenían, y el problema en sí que presentaba el área de logística. Además, para la selección de la propuesta, se consideraron una serie de factores que incluyen: costo económico, duración (cuánto tiempo tardaría en implementarse), efectividad a corto y largo plazo, y factibilidad. Cada propuesta se calificó de uno (1) a cinco (5), considerando que entre mayor la puntuación, más conveniente resulta para el propósito del trabajo. Esta puntuación se realizó en compañía con la administradora de la clínica. La propuesta elegida estuvo por encima de las demás en factores como Costo económico, efectividad a largo plazo y factibilidad.

Por su parte, para el desarrollo de las acciones, fue de mucha ayuda el proceso de calificación que se realizó en la práctica I, en la matriz MMGO, de manera que se miraba qué evaluaban los subfactores específicos del factor Logística que tenían menores puntuaciones (control logístico, competitividad logística, etc.), y con base en ellos se establecían actividades lógicas con el fin de contrarrestar esa mala puntuación. Casi todas las actividades se asociaron a indicadores específicos, con el fin de realizar seguimiento y medir el grado en que cada una contribuye con el mejoramiento del área logística. En ese sentido, actividades como el involucrar al equipo de trabajo en la mejora del proceso, la formalización e integración de las funciones logísticas y el diseño de un modelo de control de inventarios, se evaluarían con a) evaluaciones cortas, b) disminución de costos de inventarios y ventas perdidas, y c) exactitud y rotación del inventario, y rotación de mercancías, respectivamente. Al mismo tiempo, se diseñaron indicadores propios del

área, una vez formalizada, con las que se pueden evaluar el desempeño de la misma; estos indicadores incluyen: nivel de servicio, tiempo de reposición y cumplimiento de proveedores.

En general, el proceso fue gustoso y posiblemente sirva como base para el desarrollo de actividad similares en otras empresas, al entrar al mercado laboral; el apoyo del tutor académico y el del personal calificado dentro de la empresa es crucial a la hora de realizar este tipo de trabajos en una empresa a la que uno va como una persona con amplios conocimientos teóricos, pero que, en realidad, tiene deficiencias a la hora de saber aplicarlos en diferentes escenarios.

El plan de acción figura un papel fundamental del proceso realizado, pues es donde se plasman y concretizan casi la totalidad de los pasos que se realizan con anterioridad (estudios, acciones, seguimiento, responsable, recursos), y es el camino guía a seguir para mejorar aspectos determinados de la organización.

Referencias

- ANDI (2020). *Colombia: balance 2019 y perspectivas 2020*. Recuperado de:
<http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI%20-%20Balance%202019%20y%20Perspectivas%202020%20-%20VF.pdf>
- Añez, L (2017, 03, 09). El drama de las IPS afecta al sistema colombiano de salud. *Portafolio*.
Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/por-que-se-asocian-las-ips-504847>
- Bayas, I. Y. G., & Martínez, M. C. (2017). La gestión de inventario como factor estratégico en la administración de empresas. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 13(37), 109-129.
- Bueno, Eduardo (2011). *Introducción a la organización de las empresas*. Madrid, España: Centro de Estudios Financieros – CEF. Recuperado de: <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-7-el-sistema-de-distribucion-o-logistico-de-la-empresa/2-el-sistema-de-distribucion-o-logistico-de-la-empresa-concepto-y-marco-de-actuacion/>
- Carro, R., & Gonzalez, D. (2013). *Logística Empresarial*. En *Facultad de Ciencias Económicas y Social*. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresarial.pdf
- Chase, R., Y Jacobs, F. (2014). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministro*. México D.F., México: McGrawHill. Recuperado de:
https://www.academia.edu/26101815/Administracion_de_Operaciones_Produccion_y_Cadena_de_Suministro_13a_ed_Chase_R_y_Jacobs_R._2014_Mc_Graw_Hill
- Congreso de Colombia (2008). *Ley 1258 de 2008 “por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada”*. Recuperado de:
[http://www.dis.unal.edu.co/~icasta/ggs/Documentos/Empresas_Contratos/Ley_1258_crea SAS.pdf](http://www.dis.unal.edu.co/~icasta/ggs/Documentos/Empresas_Contratos/Ley_1258_crea_SAS.pdf)
- Definición.de. (s.f.). *Plan de acción*. Recuperado de: <https://definicion.de/plan-de-accion/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2019). *Información sobre los resultados de la estratificación socioeconómica*. Recuperado de:

- <https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/servicios-informacion/estratificacion-socioeconomica#resultados>
- ElEconomista. (s.f.). *Ips en Montería (Córdoba)* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://empresite.eleconomistaamerica.co/Actividad/IPS/localidad/MONTERIA/>
- Entrepreneur.com (s.f.). *Plan de acción: 6 pasos efectivos para hacerlo sin equivocarte* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/263648>
- García, L. A. M. (2008). Indicadores de la gestión logística. Ecoe Ediciones.
- Jiménez, C. (25 de enero 2017). *5 formas de conocer las necesidades de los clientes* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.carlosjimenez.info/5-formas-de-conocer-las-necesidades-de-los-clientes/>
- Martinez, J. A. S. (2007). CRM¿ filosofía o tecnología?: mitos y realidades de la orientación al cliente. Pecvnia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León, (5), 209-227.
- Minitab 18. (s.f.). *¿Qué es la desviación estándar?* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/statistics/basic-statistics/supporting-topics/data-concepts/what-is-the-standard-deviation/>
- Pérez, R. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones – MMGO (reseña)*. Bogotá, Colombia. Recuperado de: https://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/TECNOLOGICAS_20/Ingenieria_Industrial/RI%20Perez.pdf
- Pianda, S. & Meneses, J. (2013). *Plan estratégico para la empresa profesional de la salud IPS Proinsalud S.A. de la ciudad de Pasto* (tesis de postgrado). Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, Colombia.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, 41(3), 293-305.

- Roldán, N. (abril de 2017). Cadena de suministro. *Economipedia* [versión electrónica]. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-suministro.html>
- Rouse, M. (2010). *Gestión de la cadena de suministro SCM* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Gestion-de-la-cadena-de-suministro-SCM>
- Salazar, B. (2016). Indicadores de desempeño logístico. Recuperado 20 de mayo de 2019, de Ingenieriaindustrialonline website: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/logística/indicadores-logísticos-kpi/>
- Valenzuela, L. M., de Madariaga, J. G., & Blasco, M. F. (2007). Orientación al valor del cliente y las nuevas métricas de marketing. Revisión y análisis. *Panorama Socioeconómico*, 25(34), 70-74.
- Vargas, Y. (2013). Logística hospitalaria. Recuperado 30 de mayo de 2019, de Logística hospitalaria ad21 website: <http://logisticahospitalariaad21l.blogspot.com/>
- Velasco, N., Barrera, D., & Amaya, C. A. (2012). Logística hospitalaria: Lecciones y retos para Colombia. *La salud en Colombia. Logros, retos y recomendaciones*. Bogotá: Uniandes, 309-43.
- Wikipedia (2018a). Montería. *Wikipedia* [versión electrónica]. Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Monter%C3%ADa>
- Wikipedia b (2018b). Cadena de Suministro. *Wikipedia* [versión electrónica]. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_suministro
- Wikipedia c (2020). Sistema de salud en Colombia. *Wikipedia* [versión electrónica]. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_salud_en_Colombia
- zonalogística. (2013). Logística hospitalaria. Recuperado 30 de mayo de 2019, de Zona Logística website: <https://www.zonalogistica.com/logistica-hospitalaria-2/>

Anexos.

Anexo 1. Certificación de Innovación

CERTIFICACIÓN DE INNOVACIÓN GENERADA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

NIT. 860012357-6

CERTIFICA:

Una vez verificados los requerimientos de existencia y calidad de la tipología “*Innovación generada en la gestión empresarial*” del Modelo de Medición de Grupos de Investigación, Desarrollo Tecnológico o de Innovación y del reconocimiento de investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colciencias. El siguiente producto cumple con todos los requerimientos exigidos:

Datos innovación	
Tipo de empresa	Pequeña () Mediana (x) Grande () Otro () Cuál _____
Ámbito de la empresa	Nacional (x) Internacional () Otro () Cuál _____
Nombre de la innovación	Estudio y mejora del área de Logística Hospitalaria de la Clínica Laureles Psiquiatras Asociados IPS SAS
Fecha de creación	Mayo de 2019
Descripción de la innovación	Se realizó un diagnóstico de las diferentes áreas de la empresa, identificándose la más “débil” y se diseñaron y evaluaron diferentes alternativas de solución, seleccionándose una de ellas
Producto de SCTeI derivado de la innovación	-
Datos investigador (es)	

Proyecto de investigación)	Plan de Mejora Clínica Laureles - Psiquiatras Asociados IPS	
Autor (es) y/o Investigador (es)	Nombre	Identificación
	Andrés Felipe Sarmiento Patrón	1065012682
Grupo de investigación		
Código GrupLAC		

Esta certificación se expide a solicitud del interesado el 23 de noviembre de 2019 por el representante legal.

Atentamente,

Firma

Nombre Estefanía Espinosa Espitia

Cargo Administradora

Dirección Cra. 2 ## 21-19, Montería, Córdoba

Teléfono 3024602276