

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL
CLIENTE PARA LA CLINICA ODONTOLOGICA SONRISA PERFECTA EN EL
MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA 2019



NICOLAS MEJIA ARIAS

ASESOR DE TRABAJO DE GRADO:

IVANA GONZALES

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA

2019

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL
CLIENTE PARA LA CLINICA ODONTOLOGICA SONRISA PERFECTA EN EL
MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA 2019



NICOLAS MEJIA ARIAS

ASESOR DE TRABAJO DE GRADO:

IVANA GONZALES

Proyecto de grado para optar el título de:

Administración de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA

2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar el título de Administración de Empresas.

ADRIANA VALENCIA ESPINOSA

Directora Universidad del Valle
Sede Norte del Cauca

**ALBA LUCIA CIFUENTES
GONZALEZ**

Coordinadora Programa Académico
Administración de Empresas
Universidad del Valle – Sede Norte
del Cauca

IVANA GONZALEZ RODRÍGUEZ

Director de Trabajo de Grado

Evaluado

AGRADECIMIENTOS

Primero agradecer a Dios y a la Virgen María, por sus bendiciones y la vida que me ha dado, ya que son quienes han permitido que complete un nuevo ciclo de mi vida con buena salud y rodeado de mis seres queridos.

Agradecimientos innumerables a mis padres Hernando Mejia y Sandra Arias, quienes son mi columna y cimientos principales, y que con su gran apoyo y motivación he sacado mi carrera profesional adelante. También agradecerles por su inmenso esfuerzo y constante pujanza en los momentos que sentía caer. No más que decirles que los amo infinitamente y que este proyecto es para ellos.

Gracias a mis hermanas Isabel y Daniela Mejia quienes me brindaron su compañía y apoyo durante mi carrera.

Agradezco a Lina Fernanda Peña, mi novia, quien me motivo a luchar por lo que quiero, a pesar de las dificultades encontradas en este camino, por su compañía y afecto, por cada momento especial que vivimos en dicho proceso y el amor incondicional que me da.

A mi tutora y compañera, la profesora Ivana Gonzales, quien en cada asesoría me motivo a seguir con este proyecto, y bueno, también compartimos momentos de risa sobre diferentes situaciones, en fin, gracias “profe Ivana” por desempeñar un gran papel en la construcción de este proyecto.

Gracias a la universidad del Valle sede Norte del Cauca, mi alma mater quien, de la mano de todo su personal, lograron que este sueño se hiciera realidad, y con todos sus profesores forjaron en mi un carácter de lucha y dureza frente a las realidades que enfrentamos a diario, gracias a cada una de las personas que conforman esta gran familia.

A la clínica Sonrisa Perfecta, empresa que es una pieza de gran importancia para la realización de este proyecto, y quienes me abrieron sus puertas para conocerlos y poner un granito de arena para la mejora de sus procesos a través de este trabajo.

A Leidy Tatiana Imbachi, secretaria de Sonrisa Perfecta, quien, a pesar de estar en su jornada laboral, me brindo tiempo y comprensión cuando solicitaba una información de la clínica, o tenía que encuestar a los clientes, gracias totales por el tiempo brindado.

Un agradecimiento en especial al profesor Héctor Ponce, o como bien es conocido “Ponce”, por sus frases e historias de vida motivantes, por enseñarme que el esfuerzo y la constancia son la clave principal del éxito, y que no debemos darnos por vencidos, por más fuerte que sea la caída.

Mi familia, quienes me apoyaron inmensamente en este proceso y siempre estuvieron al tanto de los resultados que obtenía en este proceso.

Agradezco finalmente a todas las personas que directa o indirectamente contribuyeron a este proyecto.

“Es imposible sentirse agradecido y deprimido a la vez. Aquellos que cultivan la gratitud suelen ver el mensaje en medio del caos. Y aunque la vida los tumbé ocasionalmente, las personas agradecidas siempre encuentran una razón que por muy pequeña que esta sea, será fuerte para levantarse”

Steve Maraboli

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	4
INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	2
JUSTIFICACIÓN	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.1 PREGUNTA PROBLEMA	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1. Objetivo general.....	8
1.2.2. Objetivos específicos.....	8
2. MARCO CONCEPTUAL	9
3. MARCO LEGAL	12
3.1 CREACIÓN DE LA EMPRESA.....	12
3.2 DISPOSICIONES GENERALES	12
3.3 CONSTITUCIÓN Y PRUEBA DE LA SOCIEDAD	13
3.4 PROCEDIMIENTOS Y CONDICIONES PARA LA HABILITACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD	13
3.4.1 El ministro de salud y protección social.	13
3.4.2 Pasos para la Habilitación.	17
4. MARCO AMBIENTAL	22
4.1 SIRHO	23
4.2 RIPS	23
4.3 OBJETIVO DEL MANUAL	24
4.4 GESTION INTEGRAL DE RESIDUOS HOSPITALARIOS Y SIMILARES – GIRHS	26
4.5 SISTEMA DE GESTION INTEGRAL PARA EL MANEJO DE RESIDUOS ..26 HOSPITALARIOS Y SIMILARES	26
4.6 ALMACENAMIENTO DE RESIDUOS HOSPITALARIOS Y SIMILARES	28
4.7 FORMULARIO RH1	28
4.8 RECOLECCION Y TRANSPORTE DE RESIDUOS HOSPITALARIOS Y SIMILARES	29

5. MARCO CONTEXTUAL.....	30
6. MARCO TEORICO	34
6.1 Cómo brindar un servicio integral al cliente, lo mejor de las estrategias Kaizen	36
6.1.1 Los principios KAIZEN.....	36
7. ESTADO DEL ARTE.....	39
8. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	42
8.1 Tipo de estudio.....	42
8.2 Método de investigación.....	43
8.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información	43
8.3.1 Fuentes secundarias.....	43
8.3.2 Fuentes primarias	43
8.4 Fases de la investigación	44
8.4.1 Diseño del proyecto de investigación.....	44
9. ANALISIS DE LOS ENTORNOS	45
9.1 Entorno Demográfico.....	45
9.2 Entorno Económico	54
9.2.1 Agricultura.....	54
9.2.2 Pesca y silvicultura.	55
9.2.3 Minería.....	55
9.2.4 PIB Nacional.....	56
9.2.5 PIB Per Cápita Nacional	60
9.2.6 Departamento del Cauca	63
9.2.7 Municipio de Santander de Quilichao.	65
9.3 ENTORNO GEOGRAFICO	67
9.4 ENTORNO TECNOLÓGICO	68
9.4.1 Evolución de las TIC:	70
9.4.2 Departamento del Cauca.	71
9.4.3 Municipio Santander de Quilichao.	71
9.5 ENTORNO POLÍTICO.....	72
9.5.1 Colombia.....	73

9.5.2 Departamento de Cauca.....	73
9.5.3 Municipio Santander de Quilichao.	74
9.6 ENTORNO JURIDICO.....	75
9.6.1 Colombia.....	75
10. ANÁLISIS DEL SECTOR	78
10.1 Las cinco fuerzas competitivas.....	79
10.1.1 Rivalidad existente entre competidores.	80
10.1.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	80
10.1.3 Poder de negociación con los proveedores	82
10.1.4 Poder de negociación de los consumidores.	82
10.1.5 Productos sustitutos.....	83
.....	84
10.2.1 Sector I estrategia empresarial y competencia:	84
10.2.2 Sector II demanda del servicio.....	86
10.2.3 Sector III competencia directa de la empresa.	86
10.2.4 Sector IV factores profesionales de las clínicas odontológicas.....	87
11. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	89
11.1 DIAGNÓSTICO DEL PRODUCTO O SERVICIO OFRECIDO	89
11.2 PLANEACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA CLÍNICA SONRISA PERFECTA	90
11.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CLÍNICA SONRISA PERFECTA (Análisis FODA).....	91
11.4 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS DE PLANTA	93
11.5 VENTAS Y GASTOS DE LA CLÍNICA SONRISA PERFECTA PARA EL MES DE OCTUBRE DEL AÑO 2018.....	97
11.6 ORGANIGRAMA DE SONRISA PERFECTA	99
11.7 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS	100
12. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	102
12.1 IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA. - BENCHMARKING	102
12.2 Análisis de la evaluación de variables en la competencia de Sonrisa Perfecta.....	112
12.2.1 Análisis del grafico radial.	113

12.3 ENCUESTAS CLIENTE EXTERNO DE LA CLÍNICA SONRISA PERFECTA SANTANDER DE QUILICHAO	115
12.3.1 Análisis de la encuesta.	116
13. DISEÑO DE UNA PROPUESTA KAIZEN DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA CLINICA ODONTOLOGICA SONRISA PERFECTA EN SANTANDER DE QUILICHAO	152
13.1 DISEÑO DEL PROTOCOLO DE TRABAJO BASADO EN LA TEORÍA KAIZEN	154
13.1.1 Actividades para realizar la sensibilización.	154
13.1.2 principio 1.	155
13.1.3 Principio 2.	156
13.1.4 Principio 3.	157
13.1.5 Principio 4.	158
13.1.6 Principio 5.	160
13.1.7 Principio 6.	161
13.1.8 Principio 7.	162
13.1.9 Principio 8.	162
13.1.10 Principio 9.	164
13.1.11 Principio 10.	165
13.1.12 Presupuesto total para la aplicación del protocolo basado en la teoría Kaizen.....	170
14. CONCLUSIONES	171
15. RECOMENDACIONES	173
16. BIBLIOGRAFIA	174

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1, Mapa departamento del Cauca.....	30
Ilustración 2, Ubicación Sonrisa Perfecta.....	33
Ilustración 3, Tasas de Crecimiento Demográfico por Departamento. 1985-2020.....	46
Ilustración 4, Pirámide Poblacional según Sexo y Grupo de Edad. 1985, 2005, 2020.....	47
Ilustración 5, Esperanza de Vida al Nacer. 1985-2020.....	50
Ilustración 6, Pirámide Poblacional Santander de Quilichao 2015.....	51
Ilustración 7, Población total, cabecera y resto.....	52
Ilustración 8, Proyecciones de población municipales periodo 2005-2020.....	53
Ilustración 9, Variación Anual % del PIB 2010-2017 (II trim).....	56
Ilustración 10, Variación anual de las Exportaciones, por Grupos de Productos 2017 Segundo Trimestre.....	61
Ilustración 11, Variación Anual de las Importaciones, por Grupos de Productos 2017 Segundo Trimestre.....	62
Ilustración 12, Tasa Global de Participación, Ocupación y Desempleo Julio (2008-2017).....	63
Ilustración 13, Tasas de Crecimiento por Grandes Ramas de Actividad en Cauca 2014-2015.....	65
Ilustración 14, Diamante competitivo de Porter.....	84
Ilustración 15, Organigrama Sonrisa Perfecta.....	99
Ilustración 16, Diagrama de procesos Sonrisa Perfecta.....	100
Ilustración 17, Orthoplan.....	105
Ilustración 18, Fullident.....	108
Ilustración 19, Dentaloffice.....	110
Ilustración 20, ¿Es usted usuario de la clínica Sonrisa Perfecta?.....	116
Ilustración 21, ¿Qué servicio ofrecido por la clínica Sonrisa Perfecta a usado?..	117
Ilustración 22, ¿Cuánto tiempo lleva usando los servicios ofrecidos por la clínica Sonrisa Perfecta?	118
Ilustración 23, ¿La atención ofrecida por parte del profesional encargado de su tratamiento odontológico satisface sus expectativas?	119
Ilustración 24, ¿Cómo califica la atención por parte de la secretaria en Sonrisa Perfecta?.....	120
Ilustración 25, ¿Cree usted que la clínica Sonrisa Perfecta debe mejorar la calidad en sus servicios de atención al cliente?	121
Ilustración 26, ¿Considera usted que los tratamientos odontológicos son explicados debidamente por los odontólogos y especialistas antes de realizarlos?	122

Ilustración 27, ¿El tiempo de espera para recibir un control odontológico es adecuado de acuerdo a sus expectativas?	123
Ilustración 28, ¿Qué rango tiempo espera usted para ser atendido?	124
Ilustración 29, ¿Las instalaciones físicas de los consultorios odontológicos de la clínica Sonrisa Perfecta están en buen estado?	125
Ilustración 30, ¿Cómo considera el área de sala de espera de la clínica Sonrisa Perfecta?.....	126
Ilustración 31, ¿La sala de espera de la Clínica Sonrisa Perfecta es?	127
Ilustración 32, ¿El valor del tratamiento que usted como usuario ha adquirido es?	128
Ilustración 33, ¿Ha recibido garantía en alguna fase de su tratamiento odontológico?.....	129
Ilustración 34, ¿Recibe usted información sobre descuentos y planes de financiamiento de la clínica Sonrisa Perfecta?.....	130
Ilustración 35, ¿Mediante qué medios conoció usted los servicios odontológicos ofrecidos por la clínica Sonrisa Perfecta?	131
Ilustración 36, ¿Cómo califica usted la experiencia de servicio en la clínica Sonrisa Perfecta?.....	132
Ilustración 37, ¿Recomendaría los servicios de Sonrisa Perfecta?	133
Ilustración 38, ¿Qué tipo de contrato tiene usted en la clínica Sonrisa Perfecta?.....	134
Ilustración 39, ¿Cuándo entro a laborar con la clínica Sonrisa Perfecta recibió inducción?.....	135
Ilustración 40, ¿Quién fue la persona encargada de brindarle la inducción?.....	136
Ilustración 41, ¿Conoce usted la misión, la visión e historia de la clínica Sonrisa Perfecta ubicada en Santander de Quilichao?.....	137
Ilustración 42, ¿Conoce usted el protocolo de procedimientos para la atención al cliente?.....	138
Ilustración 43, ¿Considera usted que tiene una atención adecuada con sus pacientes?.....	139
Ilustración 44, ¿Conoce usted que es un proceso de mejora continua?.....	140
Ilustración 45, ¿Practica usted el proceso de mejora continua individual o grupal dentro de trabajo?	141
Ilustración 46, ¿Usted ha recibido capacitaciones en su área laboral u otras por parte de la clínica Sonrisa Perfecta?	142
Ilustración 47, ¿Con que frecuencia ha recibido capacitaciones en el periodo de un año?	143
Ilustración 48, ¿Reconoce abiertamente sus errores dentro de su área de trabajo?	144
Ilustración 49, ¿Qué métodos utiliza para resolver problemas percibidos en la clínica Sonrisa Perfecta?	145

Ilustración 50, ¿Permite usted que sus compañeros de trabajo entren en su área laboral?	146
Ilustración 51, ¿Desde su área laboral promueve el trabajo en equipo?	147
Ilustración 52, ¿La clínica Sonrisa Perfecta ha permitido que usted como profesional pueda desarrollarse más en su área o especialidad?	148
Ilustración 53, ¿Conoce usted que es la autodisciplina?	149
Ilustración 54, Califíquese en qué grado de generar una autodisciplina se encuentra usted en este momento.....	150
Ilustración 55, ¿Se siente satisfecho con la forma en que se llevan las relaciones profesionales y personales en la Clínica Sonrisa Perfecta?	151

LISTA DE TABLAS

Tabla 1, Estimaciones y Proyecciones de Población. 1985-2020.....	46
Tabla 2, Indicadores de Fecundidad. 1985-2020.....	48
Tabla 3, Principales Indicadores Demográficos.1985-2020.....	49
Tabla 4, Población total, cabecera y resto.	52
Tabla 5, Evolución de Establecimientos por Sector	53
Tabla 6, Participación Porcentual del Producto Interno Bruto Por Regiones	59
Tabla 7, Evolución Anual PIB per Cápita Colombia	60
Tabla 8, Cauca Crecimiento del PIB Según Grandes Ramas de Actividad 2010-2014.....	64
Tabla 9, Funciones secretaria.....	93
Tabla 10, Funciones higienista	94
Tabla 11, Funciones Odonto pediatria.....	94
Tabla 12, Funciones Cirujano.	95
Tabla 13, Funciones Ortodoncista.	95
Tabla 14, Funciones Periodoncia.....	95
Tabla 15, Funciones Rehabilitador oral.	96
Tabla 16, Funciones Implantologia.	96
Tabla 17, Funciones Endodoncista.....	97
Tabla 18, Ingresos mensuales Sonrisa Perfecta.....	97
Tabla 19, Gastos de la clínica Sonrisa Perfecta de Santander de Quilichao para el año 2018.....	98
Tabla 20, Sensibilización, principios 1,2 y 3.....	166
Tabla 21, principio 4,5 y 6.....	166
Tabla 22, Principio 7 y 8.....	167
Tabla 23, Principio 9 y 10.....	169
Tabla 24, Presupuesto total para la aplicación del protocolo basado en la teoría Kaizen.....	170

INTRODUCCIÓN

El administrador de empresas adquiere diferentes retos a lo largo de su formación universitaria y laboral, en los cuales pretende obtener un resultado óptimo que cumpla con los requerimientos necesarios para lograr una meta. Algunos retos se presentan en las organizaciones, los cuales pueden darse como dificultades, que pueden presentar un alto grado de complejidad o por el contrario se pueden encontrar soluciones de manera eficaz.

Un profesional de la administración debe adquirir y forjar un gran carácter, el cual le permita tener una mayor capacidad de respuesta a las diferentes oportunidades que el dinámico mercado empresarial ofrezca. Ser un profesional competitivo representa un alto valor para las empresas, ya que, si estas tienen un personal profesional mayor capacitado, podrá obtener con mayor facilidad el desarrollo de ideas que permitan llegar a un objetivo propuesto, mediante la implementación de diferentes técnicas administrativas.

En gran parte de las empresas, las personas o bien llamadas “clientes” son considerados como una importante pieza para el crecimiento de dichas empresas, pero estas deben de verse motivadas para generar una fidelización.

Algunas empresas enfocan su principal objetivo en generar grandes utilidades y no en encontrar estrategias que permitan abarcar un mayor número de mercado y de clientes, motivo por el cual algunas de estas empresas no logran mantener una estabilidad en un mercado que cada vez es más cambiante.

El servicio al cliente entra a ser un área de gran importancia para la empresa, ya que estos son la puerta de entrada para los futuros clientes. Los encargados de trabajar en esta área, inteligentemente resumirán la importancia del porque dicho cliente debe de estar con su empresa, ofreciéndole diferentes beneficios que llamen su atención.

ANTECEDENTES

Sonrisa perfecta se constituye como empresa del sector salud en el año 2007 a raíz de los estudios realizados por sus fundadores, enfocados en brindar un servicio de salud, aplicado a personas con necesidad de realizarse diferentes procesos de odontológicos, bajo esta premisa se inicia la implementación a nivel local de los procesos de atención basados en el conocimiento de la odontología y las diferentes aplicaciones que se tienen en el control de la salud del usuario.

Teniendo en cuenta que el usuario actual no tiene tiempo para dedicar a sacar varias citas antes de que se le solucione el problema y que desean un servicio rápido, integral, y de alta calidad en el mismo establecimiento, hemos pensado en él, inaugurando nuestra clínica Sonrisa Perfecta.

Principalmente la clínica Sonrisa Perfecta tiene como aliado estratégico a la empresa Previser, la cual se describe como un producto de alto impacto para las familias colombianas, ofreciéndoles un mejoramiento en su calidad de vida. De la mano de esta empresa la clínica Sonrisa Perfecta obtiene sus pacientes gracias a los diferentes convenios que Previser tiene con algunas entidades.

Con el gran apoyo de la empresa Previser, Sonrisa Perfecta en la actualidad ha abarcado un gran mercado, permitiéndole expandirse a diferentes ciudades del sur occidente de Colombia.

Sonrisa Perfecta llega a Santander de Quilichao, Cauca en el año de 2012, con el fin de ofrecer los mejores servicios de odontología integral en este municipio, ofreciendo diferentes tipos de servicios a la comunidad, con precios y descuentos llamativos.

Hoy en día la esta clínica ubicada en el municipio norte caucano, cuenta con un estimado de 600 pacientes mensuales, distribuidos entre los diferentes servicios odontológicos que esta empresa ofrece a sus clientes, número que ha ido

aumentando a través de los años desde su apertura en Santander de Quilichao en 2012.

Dentro de la estructura organizacional de Sonrisa Perfecta, hay una persona encargada principalmente para la atención del área de servicio al cliente, la cual tiene como finalidad, ofrecer información sobre los diferentes servicios que se ofrecen, el valor de estos y atender a las personas que tengan citas agendadas.

La persona encargada de esta área, se comunica mediante llamadas telefónicas con los pacientes, días antes de sus citas programadas, con el fin de recordarles su cita para evitar que estos la pierdan y tengan que esperar otro periodo de tiempo para obtenerla, ya que dependiendo del servicio el especialista encargado asiste a la atención de sus pacientes en la clínica, entre una y dos veces al mes.

Teniendo en cuenta el párrafo anterior, el servicio que proporciona la clínica a sus clientes va enfocado a una atención casi personalizada. Se hace uso de la palabra 'casi' ya que este servicio no se presta en su totalidad a todos los pacientes, lo cual es motivo de generar un mejoramiento que permita que cada uno de las personas que han adquirido algún tipo de servicio odontológico en la clínica Sonrisa Perfecta, pueda acceder a recordatorios de sus próximas citas.

La clínica se ubica en la zona centro del municipio de Santander de Quilichao sobre la carrera 10, donde esta brinda un horario de atención al cliente a partir de las 8 am hasta las 5:30 pm de lunes a sábado.

JUSTIFICACIÓN

Los clientes son la base fundamental para la sostenibilidad y desarrollo de una empresa, motivo por el cual estas tienen que recurrir a la implementación de estrategias que genere una mayor expectativa a los consumidores. Dichas estrategias se ven reflejadas en la atención que los clientes reciben a través del área de servicio al cliente.

Con la aparición de diferentes empresas dedicadas a la prestación de servicios odontológicos, la competencia comercial se ha enfocado en tres diferentes factores los cuales son, la calidad de los procesos, las tarifas, promociones y descuentos, y, por último, pero no menos importante la atención al cliente, siendo estos causantes de que la fidelización de un cliente sea cada vez un proceso más complicado.

Sin importar a que actividades se dediquen, todas las empresas tienen como principal objetivo atraer nuevos clientes que permitan generar mayores ingresos a la empresa.

La clínica Sonrisa Perfecta, recibe mensualmente un gran número de pacientes que recurren a solicitar tratamientos odontológicos, con el fin de mejorar su salud oral. Dentro de sus instalaciones tienen una persona encargada de recibir a los pacientes, más sin embargo esta persona debe de cumplir en algunos casos diferentes tareas dentro de la clínica lo que ocasiona que en momentos se ausente de su cargo, llevando a que otros empleados tengan que suplantarla por ese corto periodo de tiempo, siendo este un posible problema para la clínica en el corto y mediano plazo, ya que si no se implementa una estrategia o mejoramiento en este área, los clientes pueden sentir que no están siendo tomados en cuenta o que simplemente no son de gran importancia para la empresa.

El presente proyecto de asesoría tiene como principal objetivo realizar la implementación de una propuesta de mejoramiento de servicio al cliente en la Clínica Odontológica Sonrisa Perfecta en el municipio de Santander de Quilichao,

Cauca para el año 2019, la cual busca un mejoramiento eficiente para dicha empresa a través del uso de diferentes herramientas administrativas que permitan el desarrollo del área de servicio al cliente, con el fin de que sus clientes sientan una atención más especializada.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día las personas presentan un sinnúmero de necesidades y características consumistas, lo que dificulta la labor de una empresa en el momento que esta decida ofrecer un producto y/o servicio. Además, se debe tener en cuenta que el constante proceso de innovación en el mercado, ha creado una tendencia en el mejoramiento del nivel de atención de las empresas, ya que los consumidores elegirán a la empresa que ofrezca un mejor servicio de respuesta y atención en caso de que estos lo necesiten.

La aparición de diferentes empresas tanto prestadores de servicios como productoras y comercializadoras, han creado un campo de competencia de alto nivel donde, prevalecen algunos factores tales como la calidad del producto o servicio, el nivel de atención y la capacidad de respuesta, a diferentes consecuencias o inconformidades, siendo estos estándares de medición para elegir qué empresa puede ser reconocida de buena manera o viceversa.

En la clínica odontológica Sonrisa Perfecta del municipio de Santander de Quilichao en el Cauca, se enfoca en ofrecer diferentes tipos de tratamientos de alta calidad a precios bajos en relación a los ofrecidos por la competencia, lo cual ha captado la atención del público Quilichagueño, llevándolos a optar por escoger este servicio.

La clínica anteriormente nombrada cuenta con un odontólogo, un auxiliar y una secretaria, los cuales siempre están disponibles en el horario de servicio, cumpliendo con diferentes tareas. En el transcurso de la semana trabajan diferentes odontólogos especializados en los servicios que Sonrisa Perfecta ofrece a sus clientes, los cuales serán mencionados posteriormente.

- Odontología.
- Cirugía.
- Odontopediatría.
- Periodiodoncia.

- Rehabilitación oral.
- Implantología.
- Endodoncia.

Uno de los principales problemas que se han identificado en la atención de servicio al cliente dentro de la clínica odontológica Sonrisa Perfecta de Santander de Quilichao, va enlazado al personal que se encuentra de planta, ya que en el caso de la secretaria quien es la encargada de atender los pacientes, tiene que adquirir diferentes actividades, que realiza de manera ocasional, lo que, en diferentes momentos del día, produce una leve ausencia de su puesto.

1.1 PREGUNTA PROBLEMA

¿Es posible mejorar el servicio al cliente en la clínica odontológica sonrisa perfecta en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca para el año 2019 a través del uso de una estrategia Kaizen de servicio integral?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general.

Plantear y realizar una propuesta de mejoramiento para el área de servicio al cliente en la clínica odontológica Sonrisa Perfecta del municipio de Santander de Quilichao, Cauca en el año 2019.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Identificar las principales necesidades y características de los clientes que asistan a la clínica odontológica.
- Analizar e identificar las principales falencias y virtudes que presenta la clínica odontológica Sonrisa Perfecta en el municipio de Santander de Quilichao, en cuanto a la prestación del servicio de atención al cliente, para así mismo implementar un modelo que mejore y fortalezca dicha área.
- Definir qué tipo de controles son usados para medir el tiempo de atención y espera para los clientes, y si existe un sistema que permita medir el nivel de la calidad respecto a la atención de estos.
- Establecer estrategias que fortalezcan el trabajo en equipo dentro de la clínica para ofrecer un servicio de mayor eficacia a los clientes.
- Estudiar los diferentes modelos que se manejan dentro de la clínica para la atención y solución de quejas y reclamos dados por las personas.

2. MARCO CONCEPTUAL

- **Odontólogo:** Persona profesionalmente dedicada a cuidar la dentadura, reponer artificialmente sus fallas y curar sus enfermedades. (Diccionario de la lengua Española, 2005)
- **Odontología:** Se puede definir la odontología como la ciencia y el arte que tiene por objeto el curar, prevenir y rehabilitar las enfermedades de los dientes. (Pueyo Moya, Roldan Garrido, & Sanchez , 1994)
- **Cirujano:** Médico especializado en cirugía. (Oxford, Diccionario Living, sf)
- **Cirugía:** Práctica médica que consiste en la manipulación mecánica de estructuras anatómicas mediante instrumental quirúrgico, con la finalidad de realizar un tratamiento o un diagnóstico. La cirugía también se refiere a una especialidad de la medicina. (Enciclopedia de salud, 2016)
- **Ortodoncia:** Ortodoncia preventiva, precoz, interceptada, pequeños movimientos dentarios, son algunos de los nombres con los que se intenta denominar a la corrección ortodoncia que se realiza en los niños y adultos. En general estos movimientos están limitados a pocos dientes y en aquellos casos en que la alteración solo es dentó - alveolar. Todos los autores coinciden en que ha de haber alteraciones esqueléticas ni grandes discrepancias. (Ustrell Torrent & Von Arx, 2001)
- **Odontopediatría:** Área de conocimiento que estudia la boca del niño. (Boj, Catalá, Garcia Ballesta, & Mendoza, 2004)
- **Cirugía periodoncia:** Es la separación quirúrgica de una porción de tejido que conserva su irrigación. (Rossi & Cuniberti de Rossi, 2004)
- **Rehabilitación oral:** La Rehabilitación Oral es una especialidad de la odontología encargada de la restauración de las piezas dentales para devolverle su función estética y armónica. Estas rehabilitaciones se dan a partir de prótesis dentales por problemas estéticos o la perdida de algún diente. La rehabilitación oral se compone de un tratamiento integral a partir de prótesis fijas, prótesis removibles, oclusión e implantes dentales. Todo este proceso se hace a partir

de un diagnóstico sobre el tipo de lesión del paciente y cuál es el procedimiento más pertinente. (Clinicadentalidentis, S.f.)

- **Implantología oral:** Es una especialidad de la Odontología que trata de la planificación, colocación y mantenimiento de los implantes dentales, aparatos, prótesis o sustancias que se colocan en el cuerpo para mejorar alguna de sus funciones o con fines estéticos. El implante osteointegrado se coloca en el hueso maxilar con la finalidad de restituir los dientes perdidos. La osteo integración está definida como la unión directa, tanto funcional como estructural entre el hueso vivo y la superficie de un implante sometido a carga. (Facultad de Odontologia Universidad de Chile, S.f.)
- **Endodoncia:** La endodoncia es un procedimiento por el cual se elimina la pulpa afectada de un diente dañado o muerto y se sella el conducto. La pulpa es la parte profunda del diente que contiene vasos sanguíneos y nervios. Se encuentra en la parte central de la raíz y comunica el diente con el hueso maxilar. (Adeslas, Clinica Dental, S.f.)
- **Higienista dental:** Los higienistas dentales son profesionales de la salud bucal que se dedican a prevenir y tratar las enfermedades bucales, proteger los dientes y las encías y cuidar de la salud general de los pacientes. (DeltaDent, S.f.)
- **Estudio de mercado:** El estudio de mercado es amplio, ya que comprende el análisis de la demanda, sus proyecciones, la oferta de bienes y cubre todas las interrelaciones posibles dentro del proceso de mercado. (DRI-PAN, 1983)
- **Calidad:** Es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave; representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. (Vertice, Publicaciones, 2010)
- **Servicio:** Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. (Vertice Publicaciones, 2010)
- **Estrategia:** Es un modelo, específicamente, un patrón de flujo de acciones. (Mintzberg y Waters, 1985). (Mintzberg , Quinn, & Voyer, 1997)

- **Administración:** Henry Fayol dice que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. (Reyes Ponce, 2004)
- **Investigación:** Es un proceso creador mediante el cual la inteligencia humana busca nuevo valores. Su fin es enriquecer los distintos conocimientos del hombre, provocando acontecimientos que le hablan del porqué de las cosas, penetrando en el fondo de ellas con mentalidad exploradora de nuevos conocimientos. (Cegarra Sanchez, 2004)
- **Metodología:** Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica, un estudio o una exposición doctrinal. (Oxford, Diccionarios Living, S.f)
- **Cliente:** Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, especialmente la que lo hace regularmente. (Oxford, Diccionario Living, S.f.)
- **Empresa:** Una empresa comprende una organización o institución, creada y formada por una persona o conjunto de personas, que se dedica a una actividad económica concreta para conseguir unos objetivos que luego se conviertan en beneficios. Además, para definir qué es una empresa es preciso hacer mención de los productos, bienes y servicios que esta ofrece a sus clientes y por los cuáles se lucra. (Simple Economía, S.f.)

3. MARCO LEGAL

3.1 CREACIÓN DE LA EMPRESA

Como paso principal para crear una empresa en el territorio colombiano se deben de seguir importantes pasos, los cuales llevaran a que dicha empresa pueda constituirse legalmente, y de esta manera poder llevar a cabo sus actividades económicas, en caso de que estas se dediquen a ofrecer o un producto o servicio.

Durante el proceso de creación de empresa en Colombia se deben de realizar importantes actividades tales, como el registro en cámara y comercio, del lugar donde esta vaya a desarrollar sus actividades empresariales, el registro mercantil, la obtención del RUT y la inscripción de libros y el manejo contable.

El registro mercantil es uno de los requisitos más importantes durante el proceso de creación de empresas ya que dentro del contenido de este se expondrán a la comunidad en general, todas aquellas actividades que la empresa realice en diferentes periodos de tiempo.

A continuación, se expondrán las disposiciones generales que se deben de llevar a cabo para la constitución legal de una empresa en Colombia.

3.2 DISPOSICIONES GENERALES

- **Artículo 1°. Constitución.**

La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. (Cámara de Comercio de Bogota., 2017)

- **Artículo 2°. Personalidad jurídica.**

La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

- **Artículo 3°. Naturaleza.**

La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

- **Artículo 4°. Imposibilidad de negociar valores en el mercado público.**

Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

3.3 CONSTITUCIÓN Y PRUEBA DE LA SOCIEDAD

Para constituir la S.A.S. se debe realizar un documento privado o escritura pública que contenga lo establecido en la Ley 222 de 1995.

3.4 PROCEDIMIENTOS Y CONDICIONES PARA LA HABILITACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD

3.4.1 El ministro de salud y protección social.

En ejercicio de sus atribuciones legales, especialmente las conferidas en el numeral 3 del artículo 173 de la Ley 100 de 1993, artículo 56 de la Ley 715 de 2001 y los artículos 2 del Decreto – Ley 4107 de 2011, 7, 8 y 14 del Decreto 1011 de 2006 y en desarrollo de los capítulos I y II del Decreto 1011 de 2006 y del artículo 58 de la Ley 1438 de 2011 modificado por el artículo 118 del Decreto-ley 019 de 2012.

Para la habilitación de los servicios de salud, de conformidad con el desarrollo del país y los avances del sector es necesario ajustar los procedimientos y condiciones que permitan brindar seguridad a los usuarios frente a los diferentes riesgos asociados a la prestación de los servicios de salud.

Dentro de dichas condiciones para la adquisición de la habilitación de los servicios de salud, se pueden resaltar algunos de los artículos más importantes, los cuales expresan brevemente las características que una empresa de salud debe de cumplir.

Artículo 1. Objeto y campo de aplicación. La presente resolución tiene por objeto establecer los procedimientos y condiciones de habilitación, así como adoptar el Manual de Habilitación que deben cumplir:

- a) las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud
- b) los Profesionales Independientes de Salud
- c) los Servicios de Transporte Especial de Paciente
- d) Las entidades con objeto social diferente a la prestación de servicios de salud, que, por requerimientos propios de su actividad, brinden de manera exclusiva servicios de baja complejidad y consulta especializada, que no incluyan servicios de hospitalización ni quirúrgicos.

Anteriormente se mencionan los requisitos legales que toda entidad prestadora de servicios de salud debe cumplir, con el principal objetivo de brindar un servicio íntegro y confiable al público implicado en dichos procesos.

Artículo 3. Condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar servicios. Los Prestadores de Servicios de Salud, para su entrada y permanencia en el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud, deberán cumplir las siguientes condiciones:

- Capacidad Técnico-Administrativa.
- Suficiencia Patrimonial y Financiera.
- Capacidad Tecnológica y Científica.

Todas las entidades prestadoras de servicios de salud, deberán realizar el proceso de autoevaluación de manera previa a la inscripción para la habilitación. En caso de que se presenten deficiencias en el cumplimiento de una o más condiciones de habilitación, estos prestadores deberán pausar el proceso de habilitación hasta que cumplan con todos los requisitos, ya que para obtener esta habilitación se debe tener claro que el servicio que se ofrecerá a los pacientes será de alta calidad.

La habilitación obtenida cuenta con un periodo de vigencia el cual deberá ser renovado por las entidades prestadoras de salud, siempre y cuando se sigan cumpliendo todos los requisitos.

Artículo 5. Vigencia de la Habilitación en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud. La vigencia de la habilitación será de 4 años a partir de la inscripción, vencido éste término se renovará automáticamente por periodos de un año, siempre y cuando realice la autoevaluación anual y ésta sea reportada en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS), en las condiciones definidas en la presente resolución.

Artículo 9. Información sobre Servicios. Cada prestador de servicios de salud debe registrar, bajo los parámetros establecidos en el Manual de Habilitación de Prestadores de Servicios de salud, que hace parte integral de la presente resolución, la complejidad y el tipo de modalidad en la que va a prestar cada servicio, para lo cual utilizará el formulario de Registro Especial de Prestadores de Servicios

de Salud (REPS). Cada servicio debe ser habilitado únicamente por el prestador responsable del mismo y en consecuencia no se permite la doble habilitación.

Artículo 11. Novedades de los prestadores. Con el propósito de mantener actualizada la información del Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud – (REPS), los Prestadores de Servicios de Salud, deberán reportar en el formulario de novedades los cambios que se presenten. Se consideran novedades las siguientes:

▪ **Novedades del prestador.**

- Cierre del prestador.
- Disolución o liquidación de la entidad.
- Cambio de domicilio.
- Cambio de nomenclatura.
- Cambio de representante legal.
- Cambio del acto de constitución.
- Cambio de datos de contacto (Incluye datos de teléfono, fax y correo electrónico).
- Cambio de razón social que no implique cambio de NIT, o creación de una nueva.

▪ **Novedades de la Sede.**

- Apertura o cierre de sede.
- Cierre del servicio.
- Cambio de domicilio.
- Cambio de nomenclatura.
- Cambio de sede principal.
- Cambio de datos de contacto (Incluye datos de teléfono, fax y correo electrónico).
- Cambio de director, gerente o responsable.
- Cambio de nombre de la sede, que no implique cambio de razón social.
- Cambio de horario de atención.

- **Novedades de Servicios.**

- Apertura o cierre temporal
- Cierre definitivo de servicios.
- Apertura o cierre de modalidad.
- Cambio de complejidad.
- Cambio de periodicidad de prestación del servicio.
- Reactivación de servicio.

Las entidades departamentales encargadas de dar la habilitación a los prestadores de servicios de salud, realizaran visitas a dichos centros, con el fin de verificar el correcto cumplimiento de las normas.

3.4.2 Pasos para la Habilitación.

El proceso de habilitación de los prestadores de servicios de salud debe garantizar la aplicación uniforme, objetiva y clara de las condiciones de habilitación por parte de las entidades responsables del desarrollo, ejecución y control del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud, por lo cual, se definen a continuación los pasos a seguir:

- **Inscripción**

Los Prestadores de Servicios de Salud que inicien su funcionamiento o, realicen una nueva inscripción producto de la inactivación en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS), deberán dar cumplimiento a las condiciones definidas en el presente Manual de Habilitación de Prestadores de Servicios de Salud y efectuar el siguiente procedimiento de inscripción:

- **Realizar la autoevaluación**

La autoevaluación consiste en la verificación del cumplimiento de las condiciones de habilitación definidas en el Manual de Habilitación de Prestadores de Servicios de Salud, que hace parte integral de la presente resolución, y el reporte del resultado

de la misma, en el formulario definido para este efecto por el Ministerio de Salud y Protección Social.

▪ **Diligenciar el formulario de inscripción.**

Ingresar al enlace de formulario de inscripción disponible en el aplicativo del Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS) publicado en la página web de la Entidad Departamental o Distrital de Salud de la jurisdicción en donde se encuentre ubicado el prestador, diligenciar la información allí solicitada y proceder a su impresión para radicarla en la dependencia asignada por la Entidad Departamental o Distrital de Salud.

▪ **Radical el formulario de inscripción.**

Presentar y radicar el formulario de Inscripción del Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS) ante la Entidad Departamental o Distrital de Salud respectiva, con los soportes definidos para cada prestador, así:

▪ **Para profesional independiente y entidades con objeto social diferente**

- Copia física del formulario completo de Inscripción en el de Servicios de Salud (REPS), debidamente diligenciado de acuerdo al instructivo.
- Copia del documento de identificación.
- Copia física o en medio magnético de la autoevaluación, según estándares de habilitación.
- Copia del diploma de profesional o especialista con la convalidación, según aplique
- Tarjeta profesional

▪ **Para institución prestadora de servicios de salud.**

- Original y Copia física del formulario completo de Inscripción en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS), debidamente diligenciado.
- Cuando aplique, original y copia física del formulario de novedad de apertura de servicio, debidamente diligenciado.

- Copia física o en medio magnético de la autoevaluación, según estándares de habilitación.
- Certificado de Existencia y Representación Legal de la Institución y del Establecimiento de Comercio según aplique.
- Copia del documento de identificación del representante legal.
- Certificación de suficiencia patrimonial y financiera, emitida por el revisor fiscal y/o contador según aplique.
- Fotocopia de Tarjeta profesional de contador y/o Revisor Fiscal según aplique
- Fotocopia del RUT
- Razón social así:
- Para las entidades privadas con ánimo de lucro: Fotocopia del certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio.
- Para las Instituciones Públicas o para las Fundaciones o instituciones de utilidad común sin ánimo de lucro: Fotocopia del acto administrativo de creación expedido por la autoridad competente.

A continuación, se mencionarán las obligaciones que deberán de seguir las empresas prestadoras de servicios para mantener la habilitación, obligaciones que los comprometen a:

- Mantener permanentemente las condiciones de habilitación.
- Informar a la Entidad Departamental y/o Distrital de Salud correspondiente, cualquier novedad respecto al cumplimiento de las condiciones de habilitación y de no cumplirlas retirar inmediatamente el Distintivo, con el fin de evitar en cualquier caso la prestación de servicios de salud en condiciones inferiores a las definidas por la normatividad específica mientras es exhibido.
- Cada prestador de servicios de salud, una vez recibido el Distintivo, deberá fijarlo (sin laminar) en lugar visible al público y cerca al acceso del servicio específico que se encuentra habilitado
- No adulterar, modificar, laminar o duplicar por cualquier medio del Distintivo de habilitación velando por su buen estado y conservación.

- No fijar un facsímil de cualquier naturaleza diferente al original.
- Promover la información a los usuarios sobre su propósito y significado.
- Retirarlo y devolverlo a la Entidad Departamental y/o Distrital de Salud en caso de presentar novedad de cierre., deterioro del distintivo, inactivación de los servicios habilitados o revocatorios de la habilitación de un servicio.

Al igual que las empresas prestadoras de servicios deben de cumplir con ciertos requisitos, las entidades departamentales también tienen importantes obligaciones las cuales se mencionan a continuación:

- Elaboración, distribución, custodia y control de los distintivos de habilitación
- Velar por la existencia de las condiciones de habilitación exigidas para cada servicio habilitado que ostente el Distintivo.
- Orientar a los usuarios que lo soliciten sobre el propósito, alcance y mecanismos de control que activa el distintivo de Habilitación.
- Atender las quejas, reclamos y cualquier tipo de inquietud que los usuarios manifiesten respecto a servicios de salud que ostenten el distintivo y que, en su concepto, no constituyan garantía de calidad en la atención.
- Verificar diligentemente el cumplimiento de las condiciones de habilitación de los servicios sobre los cuales existe reclamo alguno por parte de los usuarios.
- Retirar inmediatamente el distintivo de todo servicio que no mantenga las condiciones de habilitación que ameritaron su expedición y autorización de uso.
- Verificar el restablecimiento pleno de las condiciones de habilitación que ameritaron su retiro en caso de que así haya sido, antes de volverlo a entregar.
- Promover el uso adecuado del Distintivo de Habilitación y su apropiación por parte de los usuarios como mecanismo de fortalecimiento de su participación activa en su autocuidado y el control de la oferta del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Custodia del distintivo y entrega del mismo en caso de reapertura del servicio en un plazo no mayor a un año.

- En caso de reapertura del servicio luego del año de cierre, o por deterioro del distintivo, la Entidad Departamental o Distrital de Salud deberá otorgar un nuevo distintivo y destruir el anterior, dejando constancia de la situación en un acta y realizando la actualización respectiva en el aplicativo web del Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS) en la opción de distintivos.

Toda entidad de salud deberá de cumplir con una estructura adecuada para la prestación de estos servicios:

- Cumplimiento de las condiciones higiénico sanitarias establecidas en el Capítulo IV de la Ley 9° de 1979 y sus decretos reglamentarios.
- Licencia de construcción aprobada para el uso de salud.
- Permiso de vertimientos líquidos y emisiones atmosféricas.
- Sistema de prevención y control de incendios.
- Estudio de vulnerabilidad estructural. (En los casos previstos por la norma vigente).
- Reforzamiento sísmico estructural. (En los casos previstos por la norma vigente).
- Señalización por servicio.
- Plan de emergencias y desastres.
- Planes de mantenimiento de la planta física e instalaciones físicas e instalaciones fijas.
- Planes de mantenimiento de los equipos fijos.
- Las instalaciones eléctricas están actualizadas con el reglamento técnico de instalaciones eléctricas RETIE.
- La institución cumple con las condiciones de accesibilidad en Colombia (Ministerio de Salud de Colombia, 1985-1997).

4. MARCO AMBIENTAL

El marco ambiental de una empresa va enfocado principalmente a definir el impacto de las actividades que esta lleva a cabo dentro de un territorio en la parte ambiental, y como esta puede llegar a afectar positiva o negativamente el entorno que la rodea.

El manejo y cuidado de los recursos naturales dentro de un territorio, hace parte de una gran responsabilidad que tienen las empresas, ya que estas no pueden generar un impacto negativo, ya que este tipo de problemas pueden llevar a que se impongan multas y al probable deterioro de la imagen de la empresa.

Las empresas dedicadas a prestar el servicio de salud, deben de seguir un protocolo de manejo de residuos orgánicos, ya que, si no se realiza una manipulación adecuada de estos desechos se pueden generar infecciones y enfermedades que atenten a la salud de las personas del territorio que las rodea.

La clínica Sonrisa Perfecta realiza el manejo de sus desechos en el municipio de Santander de Quilichao, con apoyo de la empresa GESAM que realiza dos visitas en la semana, la cual se dedica a la manipulación e incineración de residuos orgánicos desechados por diferentes empresas. De esta manera Sonrisa Perfecta apuesta por mantener un manejo responsable de sus residuos contribuyendo al cuidado del medio ambiente en dicho municipio.

Contextualizando los diferentes reportes sobre el manejo de residuos hospitalarios, para las entidades que presenten servicios de salud en Colombia, se expondrán a continuación los pactados y requeridos para clínicas odontológicas y demás dentro del territorio colombiano.

4.1 SIRHO

El Sistema de información de residuos hospitalarios - SIRHO es un aplicativo fácil y rápido para realizar el reporte de los Indicadores de Gestión Integral de Residuos Hospitalarios y Similares a la Secretaría Distrital de Salud, dando cumplimiento a las Obligaciones de los Generadores, establecidas en la Resolución 1164 2002 - Manual Residuos Hospitalarios.

Para el reporte en el aplicativo usted debe tener en cuenta a qué tipo de prestador corresponde, para determinar la periodicidad de reporte (Semestral - Anual):

- Tipo de prestador A: Las IPS con servicios de unidad de cuidados intensivos e intermedios, salas de cirugía, diálisis renal, laboratorio Clínico y sala de partos, deben reportar los indicadores semestralmente, entre el 1 de julio y el 27 de septiembre para el primer semestre y entre el 1 de enero y el 29 de marzo para el segundo semestre.
- Tipo de prestador B: Las IPS que presten servicios diferentes a los de tipo A y los profesionales independientes deben reportar anualmente, entre el 1 de enero y el 29 de marzo.

4.2 RIPS

El Sistema de Información de Prestaciones de Salud, es "el conjunto de datos mínimos y básicos que el Sistema General de Seguridad Social en Salud requiere para los procesos de dirección, regulación y control, y como soporte de la venta de servicio, cuya denominación, estructura y características se ha unificado y estandarizado para todas las entidades a que hace referencia el artículo segundo de la Resolución en mención.

El RIPS provee los datos mínimos y básicos que se requieren para hacer seguimiento al Sistema de Prestaciones de Salud en el SGSSS, en relación con el paquete obligatorio de servicios (POS y POSS). Igualmente, el objetivo del Registro es facilitar las relaciones comerciales entre las entidades administradoras (pagadores) y las instituciones y profesionales independientes (prestadores) mediante la presentación del detalle de la factura de venta de servicios en medio magnético, con una estructura, que, al ser estándar, facilita la comunicación y los procesos de transferencia de datos y revisión de cuentas, independientemente de las soluciones informáticas que cada prestador utilice.

Los datos de este registro se refieren a la identificación del prestador del servicio de salud, del usuario que lo recibe, de la prestación del servicio propiamente dicho y del motivo que originó su prestación: diagnóstico y causa externa.

Toda entidad prestadora de servicios de salud, generan gran cantidad de desechos orgánicos, por lo cual estas deben de cumplir diferentes tipos de normas establecidas para el manejo y desecho de estos. Como se puede observar en la resolución 1164 de 2002 que será expuesta a continuación en forma de manual resaltando los principales objetivos de este.

4.3 OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer los procedimientos, procesos y actividades para la gestión integral de residuos hospitalarios y similares, en cumplimiento de lo establecido en el decreto 2676 de 2000.

En base a lo expuesto en el manual de manejo de residuos se dará a conocer una corta definición de los residuos hospitalarios existentes y su grado de peligro para la salud humana.

- **RESIDUOS NO PELIGROSOS:** Son aquellos producidos por el generador en cualquier lugar y en desarrollo de su actividad, que no presentan riesgo para la salud humana y/o el medio ambiente.

- **BIODEGRADABLES:** Son aquellos restos químicos o naturales que se descomponen fácilmente en el ambiente.
- **RECICLABLES:** Son aquellos que no se descomponen fácilmente y pueden volver a ser utilizados en procesos productivos como materia prima.
- **INERTES:** Son aquellos que no se descomponen ni se transforman en materia prima y su degradación natural requiere grandes períodos de tiempo.
- **ORDINARIOS O COMUNES:** Son aquellos generados en el desempeño normal de las actividades. Estos residuos se generan en oficinas, pasillos, áreas comunes, cafeterías, salas de espera, auditorios y en general en todos los sitios del establecimiento del generador.
- **RESIDUOS PELIGROSOS:** Son aquellos residuos producidos por el generador con alguna de las siguientes características: infecciosos, combustibles, inflamables, explosivos, reactivos, radiactivos, volátiles, corrosivos y/o tóxicos; los cuales pueden causar daño a la salud humana y/o al medio ambiente. Así mismo se consideran peligrosos los envases, empaques y embalajes que hayan estado en contacto con ellos.

Dentro de la clasificación de residuos peligrosos se encuentra la siguiente lista:

- Residuos Infecciosos o de Riesgo Biológico.
- Los residuos infecciosos o de riesgo biológico se clasifican en:
 - Biosanitarios.
 - Anatomopatológicos.
 - Corto punzantes.
 - De animales.

Residuos químicos, tal vez son de los más generados por las entidades prestadoras de servicios de salud, ya que dentro de esta clasificación se encuentran los medicamentos, jeringas, guantes, entre otros.

- Fármacos parcialmente consumidos, vencidos y/o deteriorados.
- Residuos de Citotóxicos.
- Metales Pesados.
- Reactivos.
- Contenedores Presurizados.
- Aceites usados.

Es de gran importancia resaltar que se pueden presentar graves enfermedades y afectaciones en la salud de las personas que estén en constante contacto con los residuos anteriormente nombrados sino disponen de un equipo esterilizado y especial para el manejo de dichos residuos.

4.4 GESTION INTEGRAL DE RESIDUOS HOSPITALARIOS Y SIMILARES – GIRHS

La gestión integral, implica la planeación y cobertura de las actividades relacionadas con la gestión de los residuos hospitalarios y similares desde la generación hasta su disposición final. La gestión integral incluye los aspectos de generación, segregación, movimiento interno, almacenamiento intermedio y/o central, desactivación, (gestión interna), recolección, transporte, tratamiento y/o disposición final.

4.5 SISTEMA DE GESTION INTEGRAL PARA EL MANEJO DE RESIDUOS HOSPITALARIOS Y SIMILARES

El Sistema de Gestión Integral para el manejo de residuos hospitalarios y similares, se entiende como el conjunto coordinado de personas, equipos, materiales, insumos, suministros, normatividad específica vigente, plan, programas, actividades y recursos económicos, los cuales permiten el manejo adecuado de los residuos por

los generadores y prestadores del servicio de desactivación y público especial de aseo.

En todas las áreas del establecimiento generador se instalarán recipientes para el depósito inicial de residuos. Algunos recipientes son desechables y otros reutilizables, todos deben estar perfectamente identificados y marcados, del color correspondiente a la clase de residuos que se va a depositar en ellos.

Los recipientes utilizados para el almacenamiento de residuos hospitalarios y similares, deben tener como mínimo las siguientes características:

- Livianos, de tamaño que permita almacenar entre recolecciones. La forma ideal puede ser de tronco cilíndrico, resistente a los golpes, sin aristas internas, provisto de asas que faciliten el manejo durante la recolección.
- Construidos en material rígido impermeable, de fácil limpieza y resistentes a la corrosión como el plástico
- Dotados de tapa con buen ajuste, bordes redondeados y boca ancha para facilitar su vaciado.
- Los recipientes deben ser construidos en forma tal que, estando cerrados o tapados, no permitan la entrada de agua, insectos o roedores, ni el escape de líquidos por sus paredes o por el fondo.
- Ceñido al Código de colores estandarizado. Iniciando la gestión y por un término no mayor a un (1) un año, el generador podrá utilizar recipientes de cualquier color, siempre y cuando la bolsa de color estandarizado cubra la mitad del exterior del recipiente y se encuentre perfectamente señalado junto al recipiente el tipo de residuos que allí se maneja.
- Los recipientes deben ir rotulados con el nombre del departamento, área o servicio al que pertenecen, el residuo que contienen y los símbolos internacionales. No obstante, los generadores que en su primer año se encuentren utilizando recipientes de colores no estandarizados, podrán obviar el símbolo internacional.

Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud deberán disponer de un lugar adecuado para el almacenamiento, lavado, limpieza y desinfección de los recipientes, vehículos de recolección y demás implementos utilizados. Todos los servicios de las I.P.S. deberán disponer de cuartos independientes con poceta o unidades para lavado de implementos de aseo y espacio suficiente para colocación de escobas, traperos, jabones, detergentes y otros implementos usados con el mismo propósito. (Resolución 04445 de 1996 del Ministerio de Salud).

4.6 ALMACENAMIENTO DE RESIDUOS HOSPITALARIOS Y SIMILARES

Los lugares destinados al almacenamiento de residuos hospitalarios y similares quedarán aislados de salas de hospitalización, cirugía, laboratorios, toma de muestras, bancos de sangre, preparación de alimentos y en general lugares que requieran completa asepsia, minimizando de esta manera una posible contaminación cruzada con microorganismos patógenos.

Las empresas prestadoras de servicios de salud deben de realizar el formulario RH1, para el proceso de entrega de desechos.

4.7 FORMULARIO RH1

Diariamente el generador debe consignar en el formulario RH1 el tipo y cantidad de residuos, en peso y unidades, que entrega al prestador del servicio especial de aseo, para tratamiento y/o disposición final o someterlos a desactivación para su posterior disposición en relleno sanitario, especificando tipo de desactivación, sistema de tratamiento y/o disposición final que se dará a los residuos. El generador, en la gestión externa de sus residuos, verificará el cumplimiento de las condiciones en que se presta el servicio de recolección, reportando las observaciones pertinentes en el formulario a fin de mejorar las condiciones de recolección para la gestión externa.

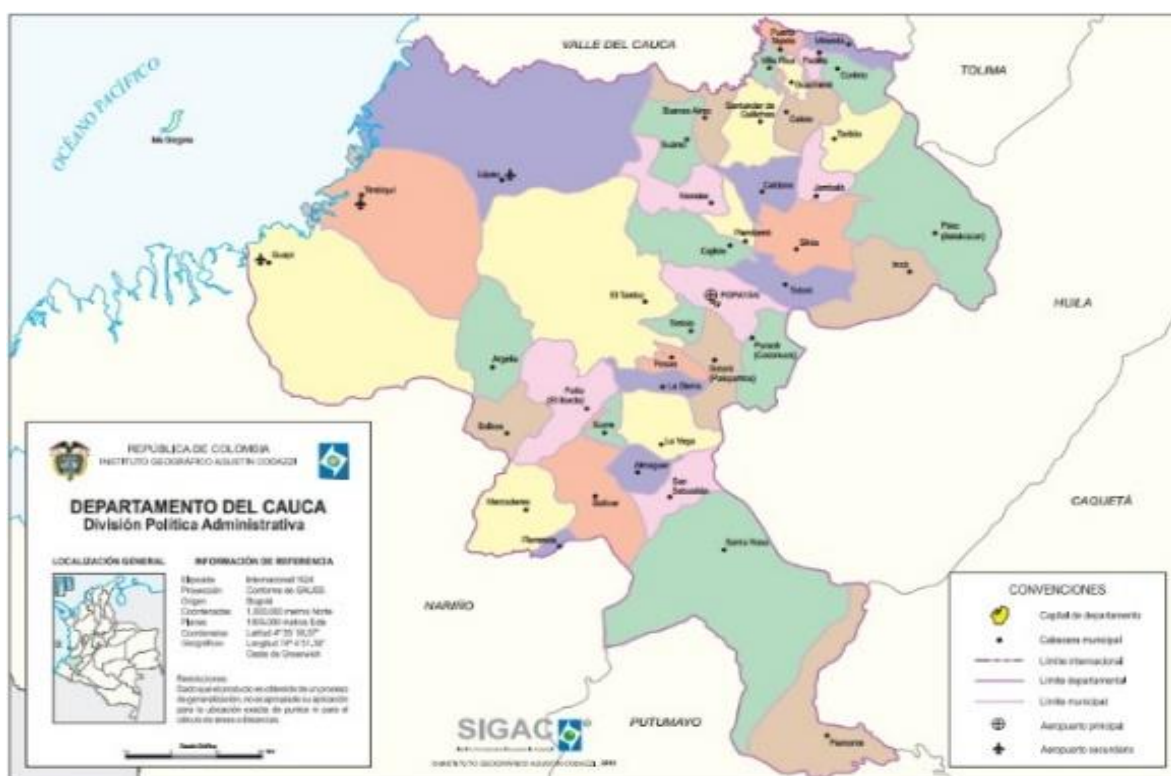
4.8 RECOLECCION Y TRANSPORTE DE RESIDUOS HOSPITALARIOS Y SIMILARES

La recolección debe efectuarse por personal conocedor y capacitado en el manejo de residuos hospitalarios y similares; con la dotación y elementos de protección adecuados. Los residuos peligrosos infecciosos deben ser recogidos de la manera como son presentados por el generador: con las bolsas dispuestas en canastillas retornables, las cuales pueden ser suministradas por el prestador del servicio. Los residuos deben ser pesados y registrados en la planilla diseñada para tal fin (Ministerio del medio ambiente de Colombia, 2002).

5. MARCO CONTEXTUAL

El departamento del Cauca se encuentra dentro de los 32 departamentos que abarcan el territorio colombiano, este departamento se encuentra ubicado al suroeste del país. Este es un de los departamentos más importantes, ya que limita con diferentes departamentos de la zona oeste, norte, sur y tiene acceso al mar Pacífico como se evidencia en la siguiente ilustración.

Ilustración 1, Mapa departamento del Cauca



Fuente: google+mapa+de+cauca

Teniendo en cuenta que este proyecto se realizara en una clínica odontológica ubicada en el municipio caucano de Santander de Quilichao, se expondrán diferentes factores económicos y sociales de la región, que con el paso del tiempo han permitido crear un gran desarrollo.

Básicamente la economía del municipio de Santander proviene en buena parte del sector primario de vocación agropecuaria donde el café, la caña de azúcar y la yuca entre otros son renglones de gran importancia que generan ingresos a los agricultores.

Con los beneficios que trajeron la Ley Páez y la instalación de empresas manufactureras, el renglón secundario pasó a ocupar un buen lugar en la economía local y regional, sin desconocer que el sector terciario, es fuente generadora de empleo y actividad económica dinámica.

Tiene Santander de Quilichao unas características importantes para el desarrollo activo de los tres sectores de la economía en comparación con otros municipios del Departamento y que podemos mencionar:

- Su ubicación geográfica es favorable al sector cerca al gran centro de producción y consumo como es Cali, al Puerto de Buenaventura, a los puertos secos de Yumbo y Buga y otras ciudades del Departamento.
- Topográficamente hay dos zonas bien definidas: la zona plana, donde se inicia el Valle geográfico del río Cauca y con explotaciones agropecuarias y tecnologías apropiadas. La zona de ladera: topografía ondulada suave, con diferencia de pisos térmicos que hacen que los establecimientos de actividades agropecuarias sean muy variados.
- La infraestructura vial y de comunicaciones es adecuada y están cerca los centros de gran actividad económica; la red vial a la altura de la panamericana en el año 2.000 será ampliada a doble calzada; agilizando de esta manera la comunicación.

En el aspecto social, encontramos las tres etnias que se conjugan y hacen del municipio un lugar de convivencia, gente trabajadora y capacitada que se preocupa por estudiar, encontrándose personal altamente calificado. Relevancia económica del municipio en el sector primario los cultivos más importantes son: la caña de azúcar que ocupa el 47,12 % del área sembrada en cultivos transitorios y permanentes según distribución del uso actual del suelo, en segundo lugar, el café

con el 23,55 %, la piña con el 9,73 %, la yuca con el 6,79 %, la caña panelera con el 2,78 % y el plátano con el 1,87 %. Entre otros cultivos podemos mencionar: maíz, cítricos, fique, mora, lulo, mango, frijol, tomate, arroz y habichuela que participan en menor escala. En el área pecuaria hay cría de ganado bovino doble propósito y de ganado porcino. La zona plana (Valle geográfico del río Cauca) (Alcaldía de Santander de Quilichao - Cauca, 2016)

La población de Santander de Quilichao creció 29.7% entre 1985 y 2005, pasando de 953.449 a 1.268.830 habitantes. En el año 2020 la población del departamento habrá alcanzado un total de 100.681 habitantes, lo que corresponde a un 7% de la población total cauca proyectada para este mismo año. En lo que respecta al futuro disminuirá el ritmo de crecimiento, entre el 2005 al 2020 la población habrá crecido un total de 16.39%.

En la cabecera municipal se encuentra el más de la mitad de la población del municipio con un porcentaje de 56.62% para el año 2015, en el año 2020 se proyecta un crecimiento de 12.32% en la cabecera municipal.

Según las proyecciones del DANE (2015), la población del municipio de Santander de Quilichao es de 93.545 habitantes donde la población mestiza tiene una participación del 47.2% que equivale 44.153 habitantes, con un 33.4% se encuentra la población afrodescendiente que equivale a 31.244 habitantes y por su parte la población indígena con un 19.4% que corresponde a 18.147 de los habitantes. (DANE, 2006)

Los diferentes avances que se ha ido presentando en el municipio de Santander de Quilichao, han permitido crear un mayor interés en nuevos inversionistas, los cuales observan un gran potencial, en dicho municipio norte caucano. Siendo este un factor de gran importancia para el desarrollo y crecimiento empresarial y económico.

Este proyecto se desarrollará principalmente en la clínica odontológica Sonrisa Perfecta, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao en el departamento del

Cauca, Donde se implementará una estrategia de mejoramiento en el área de servicio al cliente, con el fin de mejorar de manera eficiente estos procesos.

Ilustración 2, Ubicación Sonrisa Perfecta



Fuente: Google Maps + Sonrisaperfecta.com

6. MARCO TEORICO

La realización de este proyecto tiene como finalidad plantear una propuesta de mejora a través del uso de una estrategia de servicio integral, dirigida al área de servicio al cliente de la clínica odontológica Sonrisa Perfecta de Santander de Quilichao.

Este proceso se realizará a través de la aplicación de la estrategia Kaizen, propuesta en el libro “Como brindar un servicio integral a cliente” de la escritora Patricia Wellington. En el cual se propone el seguimiento de diferentes pasos o criterios establecidos en la creación de una mejora interna y continua dentro de la empresa, la cual va dirigida al mejoramiento de los servicios de atención al cliente.

También se han tenido en cuenta diferentes planteamientos propuestos por otros autores con el fin de ampliar los conocimientos y permitir establecer una estrategia adecuada para el mejoramiento de esta área.

En el libro introducción al marketing de los autores Gary Armstrong y Philip Kotler, se exponen estrategias dirigidas a la creación de lazos con los clientes a través del marketing. Dentro de este libro se encuentran planteamientos que exponen como las empresas antes de crearse y de establecer un plan estratégico, deben definir el tipo de actividad al que se va a dedicar, logrando de este modo definir un objetivo a cada plan o meta propuestos los cuales serán de gran apoyo para el desarrollo de esta, y la prestación de un servicio o producto, que satisfaga todas las necesidades de los clientes, donde la empresa demostrara el gran valor e importancia que estos representan para la empresa. (Kotler & Armstrong, 2003)

se describe el comportamiento del consumidor, donde se da a conocer como las personas usan diferentes métodos de selección para escoger un servicio o producto que cumpla y se adapte a sus necesidades y que al mismo tiempo cumpla con todas sus expectativas en relación precio calidad. (Solomon, 1997)

Siendo este planteamiento muy importante para el desarrollo y mejoramiento de una estrategia enfocada al mejoramiento del servicio al cliente de una empresa, ya que estas deberán tener en cuenta los diferentes comportamientos del consumidor frente a la satisfacción de estos al obtener un producto o servicio, y como estos pueden verse atraídos.

Como se mencionó anteriormente para la elaboración de este proyecto se hará uso de la estrategia Kaizen, ya que esta representa un método innovador de mejora, el cual se lleva a cabo realizando una mejora interna que se refleje en el exterior, logrando no solo mejorar una sola área, que en este caso es la de servicio al cliente, sino también llegar a mejorar continuamente todas las áreas de la empresa, creando lazos entre líderes de área, enfocados a un bien común y al buen desarrollo de la empresa.

Teniendo en cuenta las diferentes estrategias y dinámicas que las empresas han adquirido en la actualidad respecto al servicio de sus clientes, es muy importante resaltar y definir en qué empresas y países, se han enfocado en fortalecer dicho servicio, como se puede apreciar en el artículo expuesto por MBA. americaeconomia, en el cual se exponen métodos para mejorar la experiencia que los clientes tienen al adquirir un producto o servicio en una empresa.

Algunos de los principales países que se han destacado por la alta eficiencia en la atención al cliente ha sido Hong Kong, el cual ha demostrado la importancia que el cliente tiene para la empresa.

El artículo expuesto por MBA y educación ejecutiva, reúnen los más importantes elementos relacionados con el área del servicio al cliente y su mejoramiento, dando a conocer porque para las empresas es tan importante llevar a cabo una excelente experiencia a sus clientes. También es importante resaltar el uso de diferentes herramientas que, a través del dinamismo y surgimiento de nuevas necesidades del mercado, han facilitado la comunicación y atención, fortaleciendo la relación empresa – cliente, llevando a generar fidelización a una marca o producto.

6.1 Cómo brindar un servicio integral al cliente, lo mejor de las estrategias Kaizen

En este libro se exponen diferentes tipos de problemas que afrontan los clientes al querer obtener un producto o servicio. Además, esta autora exhibe la estrategia Kaizen que se definirá posteriormente, definiendo un número de pasos que contribuirán al mejoramiento del área del servicio al cliente en una empresa. (Wellington & García Rocha, 1997)

6.1.1 Los principios KAIZEN.

El KAIZEN es una forma de pensar y de comportarse. Suministra pautas a los individuos y equipos que conforman la familia empresarial y ayuda a canalizar los esfuerzos hacia el cumplimiento del objetivo global de generar utilidades mediante mejoramientos de producto y de proceso diseñados para aumentar la satisfacción del cliente. (obsérvese el orden intencional de producto, proceso y cliente en la enunciación del objetivo: tradicionalmente, los mercados japoneses se han orientado más hacia el producto que hacia el cliente; el énfasis primordial del KAIZEN en la calidad del producto antes que en el servicio refleja esta tradición).

El mejoramiento en una compañía Kaizen es un asunto que compete a todos. Cada empleado es libre de proponer cualquier iniciativa que pueda mejorar un producto, eliminar aún más el desperdicio o reducir más los costos. Por tanto, un grupo KAIZEN está menos constreñido que, por ejemplo, un grupo específico de proyecto, un grupo de control de calidad o un empleado de una compañía occidental tradicional, a quien podría reprochársele el interesarse en asuntos que competen a una función o a un departamento distintos del suyo. (Wellington & García Rocha, 1997)

Dentro de la estrategia Kaizen se plantean diez principios los cuales van enfocados en mejorar el servicio al cliente de las empresas, estos serán expuestos a continuación:

- **Concentrarse en los clientes:** Este principio se enfoca principalmente en enfocar la atención a los clientes con el fin de brindar un excelente servicio por parte de la empresa, generando una satisfacción al cliente.
- **Realizar mejoras continuamente:** Teniendo en cuenta que este proyecto se enfoca principalmente al área de servicio al cliente, es importante generar un modelo dinámico de mejoras, usando nuevas tendencias de atención al cliente, las cuales cautiven la atención de estos.
- **Reconocer abiertamente los problemas:** Los problemas son muy comunes en las empresas, pero también se presenta un grave problema de confianza entre los colaboradores y sus jefes, lo que ocasiona inestabilidad en el ambiente laboral, por lo cual con este principio la estrategia Kaizen se enfoca en generar confianza entre todos los colaboradores de una empresa con el fin de crear una participación masiva donde se ofrezcan soluciones y críticas constructivas.
- **Promover la apertura:** Un principio de gran importancia, ya que se puede describir como la desaparición de barreras dentro de una empresa, con el fin de que los colaboradores no sean divididos, sino que estos puedan observar el trabajo de sus compañeros y contribuir al mejoramiento de problemas que se puedan presentar en un día de trabajo.
- **Crear equipos de trabajo:** El trabajo en equipo es en la actualidad una pieza fundamental para el desarrollo de las empresas, por lo cual es uno de los principios Kaizen, donde se pretende crear equipos de trabajo con un líder, pero con la gran característica de que estos se apoyen colectivamente.
- **Manejar los proyectos a través de equipos inter funcionales:** Este principio debería de llevarse a cabo en todos los proyectos realizados por una empresa, ya que se basa principalmente en crear grupos, conformados principalmente por los jefes de áreas, donde se tomen decisiones basadas en las experiencias y conocimientos de cada uno de estos, con el fin de que dichas estrategias se realicen de la mejor manera.
- **Nutrir los apropiados procesos de relaciones:** Como se expone en la estrategia Kaizen, siempre debe reinar una armonía global en todos los procesos

que se realicen en una empresa, ya que al obtener un ambiente de tranquilidad y de compañerismo el desarrollo empresarial y el ambiente laboral mejorara notoriamente.

- **Desarrollar la autodisciplina:** Este principio puede llegar a ser uno de los más complicados para ejecutarse en los colaboradores de una empresa ya que cada uno siente un diferente deseo por mejorar y aportar el crecimiento de su empresa, dicho principio es muy conocido y apreciado por los orientales, a diferencia de los occidentales, ya que en la mayoría de los casos muchos colaboradores se han enfocado en solo recibir un salario y no en crear cimientos que puedan ayudar a la empresa y a él.
- **Mantener informados a todos los empleados:** Es importante que cada uno de los colaboradores de una empresa, este informado sobre todos los movimientos que se lleven a cabo dentro de esta, al igual que conocer y seguir una cultura organizacional enfocada a la misión y la visión de la empresa.
- **Desarrollar a todos los empleados:** La capacitación de todos los colaboradores de una empresa es de vital importancia ya que de esta manera pueden contribuir a la empresa en su crecimiento y desarrollo.
- Teniendo en cuenta los diez principios anteriormente mencionados se analizará la estrategia Kaizen en base al funcionamiento de la clínica Sonrisa Perfecta, ya que como se mencionó anteriormente, el objetivo principal de este proyecto es mejorar mediante el uso de una estrategia el área de servicio al cliente de dicha empresa. (Wellington & García Rocha, 1997)

7. ESTADO DEL ARTE

Teniendo en cuenta las diferentes necesidades que presentan los usuarios, en cuanto a la atención y prestación de un servicio que ofrecen las empresas en la actualidad, se estudiarán y aplicarán diferentes factores establecidos en la estrategia Kaizen, enfocados al mejoramiento del área de servicio al cliente, para la clínica odontología Sonrisa Perfecta ubicada en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca. Cabe resaltar la gran importancia que tiene para las empresas fortalecer el área de servicio al cliente, ya que es esta quien da a conocer a los usuarios lo importantes que son para la empresa.

Hoy en día los clientes tienen una mayor influencia dentro de algunas decisiones empresariales, por lo cual estos han enfocado sus perspectivas en que empresa ofrece la mejor experiencia cuando se adquiere un servicio o producto. Tal como se observa en el artículo “¿Qué es lo que espera el cliente de una empresa?” expuesto por la revista Dinero.

Con base en lo planteado en el anterior artículo, se pueden establecer diferentes ideas, entre lo tradicional y lo nuevo respecto a las teorías y estrategias de mejoramiento de servicio al cliente, en las cuales se exponen que hoy en día no vale con sonreírle al cliente o simplemente con la instalación de un buzón de sugerencias, ya que estos no son factores determinantes para la satisfacción de dichos sujetos.

Para la solución de este tipo de problemáticas empresariales se deben de crear ciertos hábitos entre estos están la creación y definición de una cultura organizacional, el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas y de diferentes estrategias de reestructuración organizacional enfocadas a la creación de una mejora continua.

La importancia del área de servicio al cliente es esencial para el desarrollo de una empresa, ya que puede llevar a esta a obtener un gran reconocimiento, incluso como es mencionado en dicho artículo potenciar sus ventas, lo que hace que implementar estrategias para el mejoramiento del área de servicio al cliente en una empresa, puede resultar como una gran inversión para el corto mediano y largo plazo.

Dentro de la propuesta elaborada por Natalia Andrea Caicedo Monsalve, la cual se ha enfocado en la mejora de la calidad de servicio al cliente en una clínica odontológica de la ciudad de Bogotá, se han encontrado diferentes estrategias dirigidas principalmente a fortalecer un área, con el uso de herramientas de control que permitan medir la calidad con que los colaboradores de la empresa ejecutan sus labores en este caso la atención al cliente.

El diseño de estas estrategias permite conocer un poco más que factores pueden influir en el buen desarrollo de la prestación del servicio al cliente. Por lo cual es importante determinar los tiempos de atención y la efectividad con que el personal establecido en el área de servicio al cliente de una empresa, atiende sus diferentes actividades, y en base al anterior ejercicio examinar con qué nivel de calidad se están ejecutando dichas operaciones.

Como se ha expresado anteriormente con los diferentes artículos y propuestas enfocadas al mejoramiento del servicio al cliente se puede identificar la gran fuerza que esta área de las empresas ha tomado a través del tiempo, por lo cual siempre es necesario la revisión y posterior mejora de los procesos relacionados con el cliente, ya que de esta manera se puede establecer pactos de confianza y fidelización.

Tal y como se mencionó en la propuesta de mejora del servicio al cliente expuesto por Natalia Andrea Caicedo Monsalve, se puede encontrar gran similitud con el proyecto de mejora del servicio al cliente en la distribuidora AC SAS, realizada en

el año 2017 por Nubia Esperanza Gaitán Moreno quien en ese tiempo optaba por el título de administrador de empresas.

Donde se identificó los métodos y estrategias que se deben de seguir para fortalecer esta área, estableciendo así parámetros de mejora continua.

8. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar una investigación es necesario apoyarse en elementos que tienen que ver con la planeación de la manera como se va a proceder dicha investigación. Debe responder al nivel de profundidad al que se requiere llegar en el conocimiento propuesto, al método y las técnicas que han de utilizarse en la recolección de la información. (Mendez, 2010)

8.1 Tipo de estudio

“Según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio. El propósito es señalar el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis que deberá realizar”.

Para la realización de este proyecto se hará uso del tipo de estudio descriptivo. Cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, por esto es posible establecer las características demográficas de unidades investigadas, identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación, establecer comportamientos concretos y descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

“Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayor parte de las veces se usa el muestreo para la recolección de la información, y la información obtenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico”. (Mendez, 2010)

8.2 Método de investigación

“El método científico se puede definir como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental” (Mendez, 2010).

En el proyecto se usó el método deductivo, el cual permite que a partir de situación generales se llegue a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. (Mendez, 2010)

8.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información

Para el escritor Carlos Méndez, las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información. Para la utilización de estas técnicas de recolección de información se hace uso de dos tipos de fuentes que son las primarias y secundarias.

8.3.1 Fuentes secundarias: Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento, como lo son los textos, revistas, documentos, prensa entre otros.

8.3.2 Fuentes primarias: Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento, por ejemplo, las encuestas, cuestionarios, entrevistas, sondeos y observación.

Dentro de la realización de este proyecto se hará uso de las fuentes primarias y secundarias. Para la utilización de las fuentes secundarias se accederá a información que se encuentra en la biblioteca física y virtual de la universidad del

Valle, periódicos, trabajos de grados, artículos científicos, revistas especializadas, diccionarios enciclopedias, entre otros. (Mendez, 2010)

Para las fuentes primarias se utilizarán técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada, como lo son las encuestas y entrevistas que se llevaran a cabo con los clientes de la clínica Sonrisa Perfecta de Santander de Quilichao.

8.4 Fases de la investigación

8.4.1 Diseño del proyecto de investigación.

El proyecto nace en el mes de agosto del año 2018, con el principal objetivo de definir una estrategia de mejora para el área de servicio al cliente de la Clínica odontológica Sonrisa Perfecta ubicada en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca. Esperando tener como resultado la buena implementación de la estrategia KAIZEN enfocada al área anteriormente nombrada.

9. ANALISIS DE LOS ENTORNOS

9.1 Entorno Demográfico

“El estudio del entorno demográfico debe permitir cuantificar y caracterizar la población que constituye cada uno de los mercados del producto y/o servicio de la empresa, además la determinación de las tasas de crecimiento de ellos. También se debe establecer la disponibilidad del personal en el medio ambiente con las características requeridas por la empresa” (Perez Castaño, 1990).

▪ COLOMBIA

“Colombia, situada en América del Sur, tiene una superficie de 1.141.749 Km², por lo que puede considerarse un país grande. Colombia, con una población de 49.292.000 personas, se encuentra en la posición 29 de la tabla de población, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de población, 43 habitantes por Km². Su capital es Bogotá y su moneda Pesos colombianos.” (Datos Macro.com, 2018).

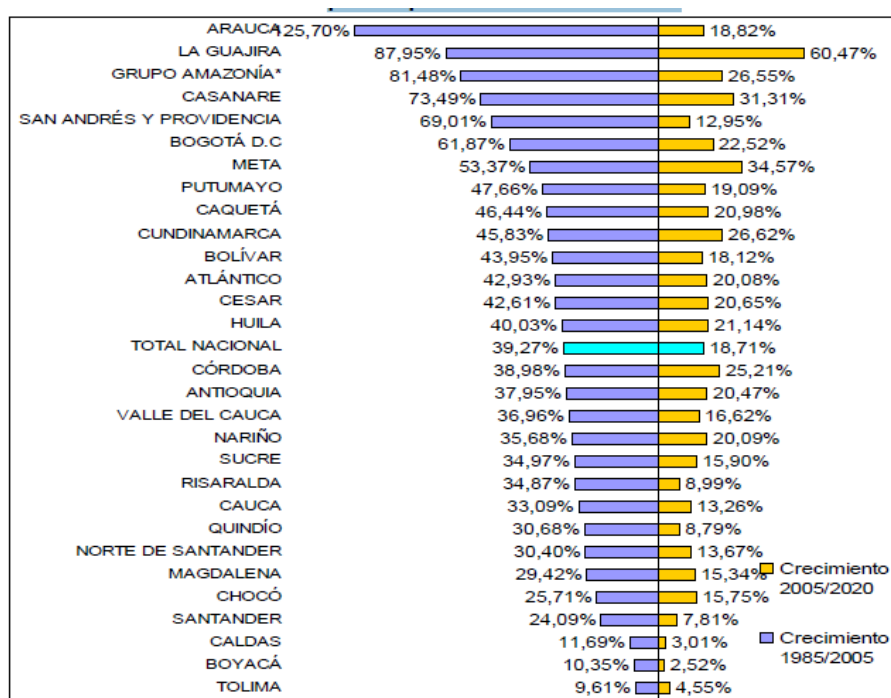
La población colombiana creció 39.27% entre 1985 y 2005, pasando de 30.794.425 a 42.888.592 habitantes. En el año 2020 la población del país habrá alcanzado un total de 50.912.429. El crecimiento demográfico ha sido heterogéneo. Durante el período 1985- 2005 las mayores tasas de crecimiento ocurrieron en departamentos con un bajo o moderado desarrollo urbano, particularmente en la costa atlántica y el sur-oriental del país (región amazónica y Orinoco). Hacia el futuro disminuirá el ritmo de crecimiento demográfico. Entre 2005 y 2020 la población del país habrá crecido 18.7%, y los departamentos con menores crecimientos continuarán siendo Caldas, Boyacá y Tolima.

Tabla 1, Estimaciones y Proyecciones de Población. 1985-2020

Año	Hombres	Mujeres	Total
1985	15.187.066	15.607.359	30.794.425
1990	16.834.671	17.289.864	34.124.535
1995	18.497.463	18.992.203	37.489.666
2000	19.877.987	20.404.230	40.282.217
2005	21.169.835	21.718.757	42.888.592
2010	22.465.760	23.042.445	45.508.205
2015	23.799.306	24.403.311	48.202.617
2020	25.138.723	25.773.706	50.912.429

Fuente: DANE - Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

Ilustración 3, Tasas de Crecimiento Demográfico por Departamento. 1985-2020.



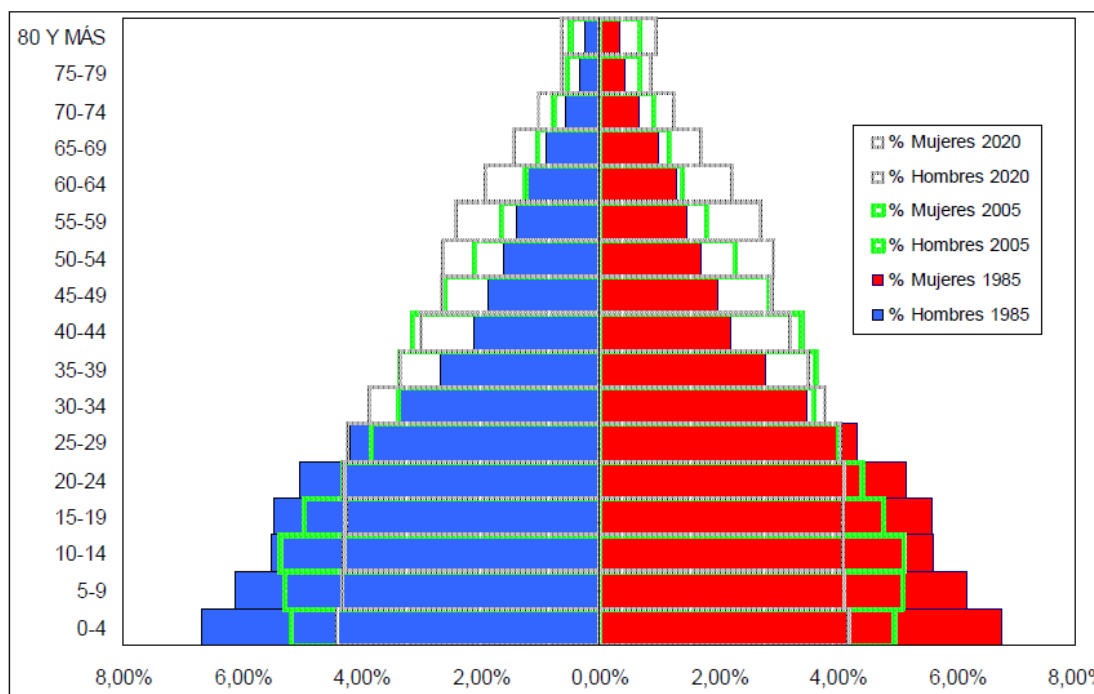
Fuente: DANE-Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

La población colombiana ha sido mayoritariamente femenina. La proporción de mujeres dentro del total fue 50.68% en 1985 y 50.64% en 2005; se prevé llegue a 50.62% en el año 2020. Colombia experimenta un proceso de transición

demográfica reflejado por los cambios en la distribución de la población por edad. Este proceso se ha caracterizado por una reducción de la base de la pirámide poblacional en favor de un ensanchamiento de las zonas medias.

Durante las dos últimas décadas (período 1985-2005) la población menor de 15 años pasó de representar 38% a 31% dentro del total, mientras la proporción de adultos jóvenes (15-29 años) transitó de 29.8% a 26.3%. De manera contraria, la población entre 30 y 64 años aumentó del 29.2% a 36.4%, y la mayor de 65 años pasó del 4.5% a 6.3%. Estas tendencias continuarán profundizándose en el futuro, haciendo más ancha la pirámide poblacional para las edades adultas.

Ilustración 4, Pirámide Poblacional según Sexo y Grupo de Edad. 1985, 2005, 2020.



Fuente: DANE-Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

La edad promedio de Fecundidad a la cual las madres tienen sus hijos registró un comportamiento decreciente entre 1985 y 2005, pasando de 27.23 a 26.63 años. No obstante, se estima que la edad de fecundidad crecerá hasta alcanzar 27.85 años entre 2015 y 2020.

El promedio de hijos que tendría una mujer a lo largo de su vida reproductiva (Tasa Global de Fecundidad) ha mostrado una tendencia decreciente durante las últimas décadas. Para el período 2005-2010 este indicador se estima en 2.45, esto es, 0.89 menos que entre 1985-1990. La Tasa General de Fecundidad se estima en 74.6 nacimientos por cada 1000 mujeres en el período 2005-2010, un nivel muy inferior al registrado durante las dos décadas precedentes.

Tabla 2, Indicadores de Fecundidad. 1985-2020.

PERÍODO	EDAD MEDIA DE LA FECUNDIDAD (a)	TASA GLOBAL DE FECUNDIDAD (b)	TASA GENERAL DE FECUNDIDAD (c)
1985-1990	27,23	3,34	112,60
1990-1995	27,06	3,14	103,90
1995-2000	26,84	2,86	92,00
2000-2005	26,63	2,60	81,40
2005-2010	27,50	2,45	74,60
2010-2015	27,71	2,35	71,50
2015-2020	27,85	2,29	69,60

Fuente: DANE - Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

(a) Edad promedio de las madres al nacimiento de sus hijos

(b) Número promedio de niños nacidos vivos que habría tenido una mujer o una cohorte de mujeres al final de su vida reproductiva, si sus años de reproducción hubiesen transcurrido conforme a las tasas específicas de un determinado año.

(c) Número de nacimientos vivos por cada mil mujeres en edad reproductiva (entre 15-49 años)

Una causa del proceso de transición demográfica en Colombia es la disminución sistemática de las tasas de natalidad y mortalidad. La Tasa Bruta de Natalidad disminuyó de 28.8 a 19.8 nacidos vivos por cada mil habitantes en el período comprendido entre 1985 y 2010, y se estima continuará disminuyendo, aunque a un menor ritmo durante la próxima década.

Una reducción menos drástica ha experimentado la Tasa Bruta de Mortalidad, que se espera llegue a 5.95 por cada mil habitantes en el año 2020. La migración neta de colombianos se mantendrá negativa en los próximos años. En 2020. La tasa de Migración Neta alcanzará -1.14 individuos por cada 1000, un nivel muy inferior en comparación con los registrados al final de la década de los noventa (-3.62).

Tabla 3, Principales Indicadores Demográficos.1985-2020.

PERÍODO	TASA BRUTA DE NATALIDAD (a)	TASA BRUTA DE MORTALIDAD (b)	TASA DE MIGRACIÓN NETA (c)	TASA DE CRECIMIENTO NATURAL (d)	TASA MEDIA DE CRECIMIENTO (e)
1985-1990	28,80	6,77	-1,51	22,03	20,54
1990-1995	26,86	6,57	-1,50	20,29	18,82
1995-2000	24,20	6,22	-3,62	17,98	14,36
2000-2005	21,66	5,95	-3,18	15,71	12,45
2005-2010	19,86	5,81	-2,26	14,05	11,78
2010-2015	18,88	5,80	-1,59	13,07	11,48
2015-2020	18,03	5,95	-1,14	12,08	10,94

Fuente: DANE - Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

(a) Número de nacimientos vivos ocurridos durante un año, por cada 1000 habitantes de la población calculada a mitad de período (30 de Junio)

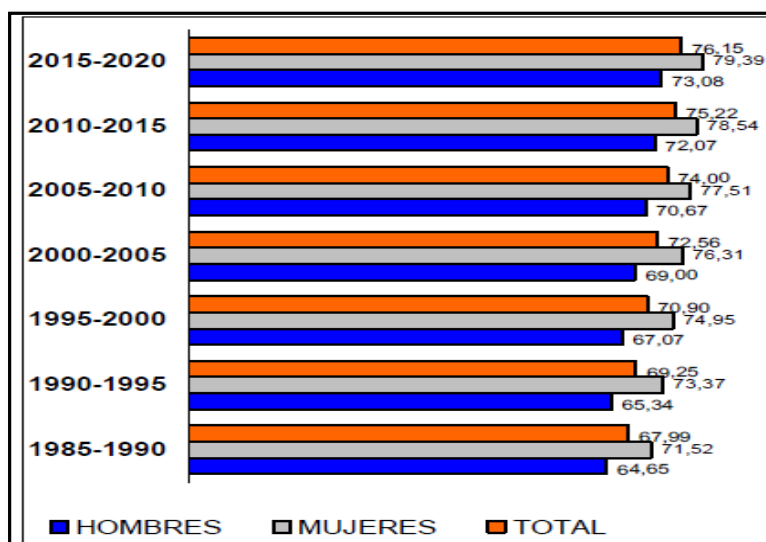
(b) Número de defunciones ocurridas en un determinado período por cada 1000 habitantes de la población medida en ese mismo momento.

(c) Diferencia de los inmigrantes y emigrantes de un área en un período dado, por cada 1000 habitantes de la población media del lugar tomado como referencia.

(d) Mide el Incremento o disminución del tamaño de una población, explicado por el balance entre los nacimientos y las defunciones

(e) Mide el incremento o disminución del tamaño de una población, explicado por el balance entre los nacimientos, las defunciones y la migración neta

Ilustración 5, Esperanza de Vida al Nacer. 1985-2020.



Fuente: DANE - Conciliación Censo 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

En Colombia, la esperanza de vida al nacer ha mostrado un aumento significativo desde hace varias décadas. Desde 1985 este indicador aumentó 6 años para la población en general (situándose en 74 años en 2010), y se espera alcance un nivel récord de 76.15 años en 2020.

La esperanza de vida es mayor para las mujeres que para los hombres. En 1985, las mujeres vivían en promedio 6.8 años más y en 1995 la diferencia alcanzó un máximo de 8.03 años. Se estima que en 2020 la diferencia en la esperanza de vida entre mujeres y hombres alcanzará 6.31 años.

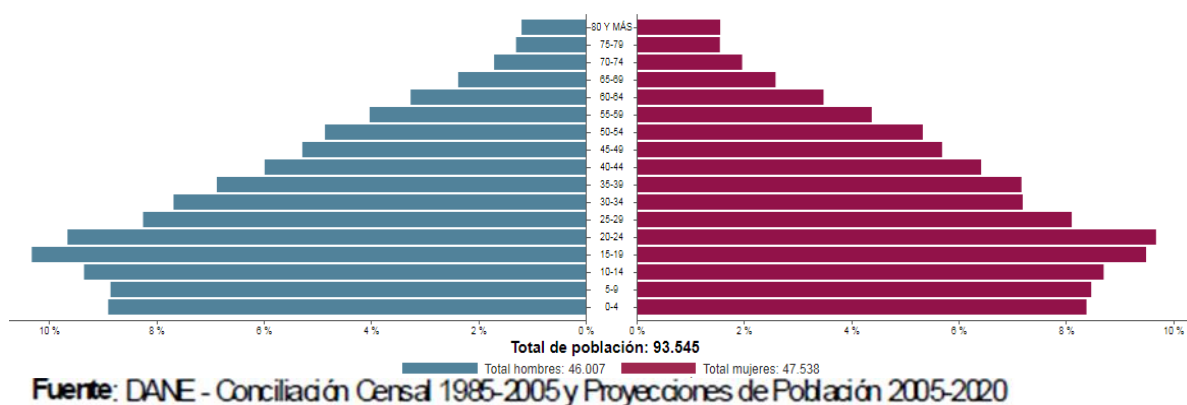
La población del Departamento del Cauca, según los datos conciliados para el censo de 2005, era de 1.268.937 personas distribuidas en sus 42 municipios (Centro, Norte, Sur, Oriente, Pacífico, Macizo y Bota Caucana).

Considerando los datos de las Proyecciones de población municipales del DANE, para el año 2015 los municipios que concentran mayor número de habitantes son: Popayán (20,12%), Santander de Quilichao (6,78%), El Tambo (3,45%) y Puerto Tejada (3,31%) con respecto a los habitantes del Departamento.

El 39,73% de la población se ubica en la zona urbana y el 60,27% en la zona rural, manteniendo un patrón predominante en la distribución espacial de la población en la zona rural. Sin embargo, los municipios que mantienen primacía de población urbana son: Popayán (45,17%), Santander de Quilichao (9,53%), Puerto Tejada (7,36%), Miranda (5,19%), Guapi (3,31%), Villa Rica (2,30%) y Padilla (0,75%) con respecto al total de la población del Departamento.

Ilustración 6, Pirámide Poblacional Santander de Quilichao 2015

Para el año 2018, la población caucana es de 1.415.933. Además, 567.393 se ubican en las cabeceras, mientras que 848.540 se encuentran distribuidas en el resto (centro poblado y rural disperso) del departamento.



La población del municipio de Santander de Quilichao para el año 2013 según los datos conciliados en las Proyecciones de población municipales 2005 – 2020 del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, es de 90.682 personas. De acuerdo a la tabla 4, la población está distribuida 50.297 habitantes en la zona urbana y 40.385 habitantes en la zona rural:

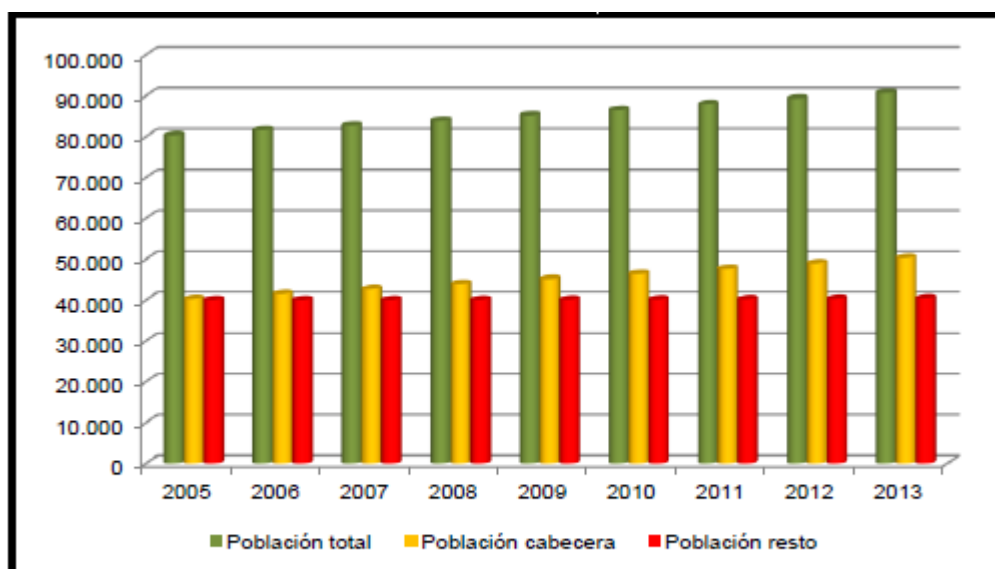
Tabla 4, Población total, cabecera y resto.

Área Poblacional	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Población total	80.282	81.506	82.697	83.938	85.197	86.502	87.872	89.267	90.682
Población cabecera	40.251	41.473	42.651	43.869	45.093	46.353	47.666	48.977	50.297
Población resto	40.031	40.033	40.046	40.069	40.104	40.149	40.206	40.290	40.385
Tasa de Crecimiento	-	1,52%	1,46%	1,50%	1,50%	1,53%	1,58%	1,59%	1,59%

Fuente: DANE - Información estadística (Proyecciones de población municipales 2005 - 2020).

Considerando los datos de las Proyecciones de población municipales 2005 - 2020 del DANE, para el año 2013 el municipio concentra el 6,7% del total de habitantes del Departamento del Cauca.

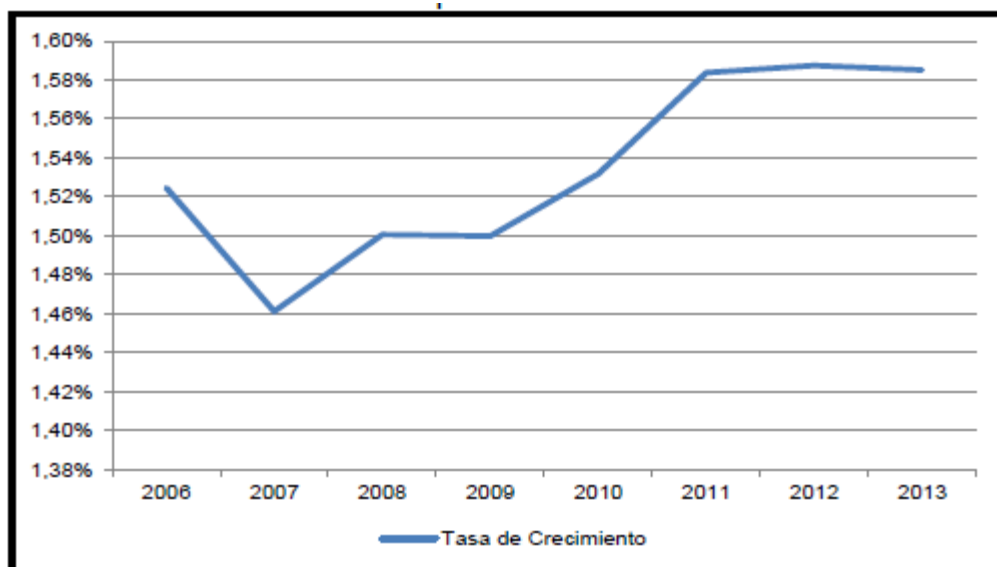
Ilustración 7, Población total, cabecera y resto.



Fuente: Elaboración propia con datos de DANE - Información estadística (proyecciones de población municipales periodo 2005 –

Según las proyecciones de población municipales para el año 2013, la población del municipio ha presentado una tasa de crecimiento promedio del 1,59% para el año en mención.

Ilustración 8, Proyecciones de población municipales periodo 2005-2020



Fuente: Elaboración propia con datos de DANE - Información estadística (proyecciones de población municipales periodo 2005 – 2020).

De acuerdo a la gráfica anterior, durante el periodo comprendido entre los años 2005 y 2013 se evidencia una tasa de crecimiento poblacional positiva para el municipio, por encima del 1,5% en los últimos años.

En cuanto a los establecimientos educativos, se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 5, Evolución de Establecimientos por Sector

Sector	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Oficial	24	24	24	25	26	26	26	26	26
No Oficial	18	20	19	19	14	16	14	17	18
Total	42	44	43	44	40	42	40	43	44

Fuente: Ministerio De Educación Nacional 2008-2015.

El municipio de Santander de Quilichao cuenta con 134 centro educativos para el año 2015, el 59% se encuentran el sector oficial y el 40% al sector no oficial. Con el

paso de los años observa un incremento de establecimientos educativos en un 13% en el periodo 2007-2015. Los establecimientos de la rural han aumentado 3% y los ubicados en la zona urbana aumentaron un 2.5% teniendo más cobertura en el municipio de Santander de Quilichao.

9.2 Entorno Económico

La moneda oficial de Colombia es el Peso, el cual se divide en 1 peso colombiano se posiciona como la cuarta economía más grande de América Latina, luego de Brasil, México y Argentina y en la clasificación internacional, se encuentra dentro de las 31 mayores del mundo.

La economía colombiana se basa, fundamentalmente, en la producción de bienes primarios para la exportación, y en la producción de bienes de consumo para el mercado interno. Una de las actividades económicas más tradicionales es el cultivo de café, siendo uno de los mayores exportadores mundiales de este producto; ha sido parte central de la economía de Colombia desde principios del siglo XX y le ha valido reconocimiento internacional gracias a la calidad del grano.

La producción petrolífera es una de las más importantes del continente, Colombia es el cuarto productor de América latina y el sexto de todo el continente. En cuanto a minerales, cabe destacar la explotación de carbón, y la producción y exportación de oro, esmeraldas, zafiros y diamantes. En la agricultura, ocupan un lugar importante la floricultura y los cultivos de banano, y en el sector industrial destacan los textiles, la industria automotriz, la química y la petroquímica.

9.2.1 Agricultura.

El café es el cultivo principal. Después de Brasil, Colombia es el tercer productor mundial y el primero en la producción de café suave. Se cultiva principalmente en las vertientes de las montañas entre los 914 y los 1.828 m de altitud, sobre todo en los departamentos de Caldas, Antioquia, Cundinamarca, Norte de Santander, Tolima y Santander.

Otros cultivos considerables son: el cacao, la caña de azúcar, arroz, plátano o banano, tabaco, algodón, yuca, palma africana, flores tropicales y sami-tropicales. Algunos cultivos menores están formados por cereales, verduras y una amplia variedad de frutas. También se cultivan plantas que producen pita, henequén y cáñamo, que se utilizan en la fabricación de cuerdas y costales.

9.2.2 Pesca y silvicultura.

Privilegiado con dos mares y con cerca de dos mil especies de peces, Colombia posee una gran riqueza ictiológica (La ictiología es la rama dedicada al estudio de los peces). En las aguas costeras y en muchos ríos y lagos de Colombia se encuentra una amplia variedad de peces, de los que destacan: trucha, tarpón, pez vela y atún.

En cuanto a la Silvicultura, cultivo y cuidado de los montes, se puede decir que los bosques están localizados fundamentalmente en la Amazonía colombiana, en la Costa del Pacífico, en la zona de Catatumbo (límites con Venezuela) y en algunas zonas de bosque de las cuencas alta y media de los ríos Magdalena y Cauca. La mayor parte de la madera extraída en Colombia, es obtenida de forma ilegal.

9.2.3 Minería.

El petróleo y el oro son los principales productos minerales de Colombia. Se extraen considerables cantidades de otros minerales, como plata, esmeraldas, platino, cobre, níquel, carbón y gas natural. La industria petrolera está bajo el control de una compañía nacional y de varias concesiones a capitales extranjeros. La producción de petróleo crudo se concentra en el valle del río Magdalena, aproximadamente a 645 km del mar del Caribe y en la región entre la cordillera Oriental y Venezuela

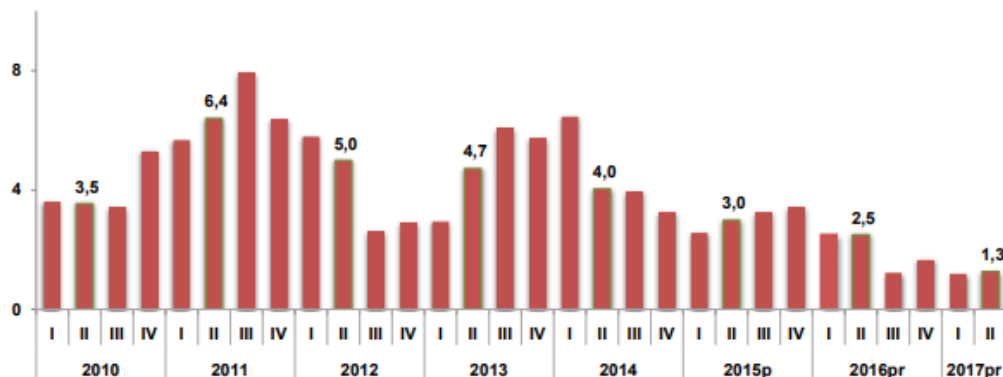
En Colombia existen varias refinerías, entre las que se destaca la que se encuentra en Barrancabermeja. En el golfo de Morrosquillo (Coveñas) y Cartagena se encuentran otras muy importantes. La minería del oro ha estado presente desde tiempos prehispánicos, y se realiza principalmente en el departamento de Antioquia

y en menor medida en los departamentos de Cauca, Caldas, Nariño, Tolima, (Equipara) y Chocó.

En nuestro país el incremento de la producción minera se debe a principalmente a la dinámica de la extracción de carbón. a producción de carbón pasó de 21.5 millones de toneladas a 85.8 millones de toneladas entre 1990 y 2011, mientras que la producción del resto de minería se incrementó en 3,8 millones de toneladas durante el mismo periodo. (iab, 2012)

9.2.4 PIB Nacional.

Ilustración 9, Variación Anual % del PIB 2010-2017 (II trim)



Fuente: DANE, PIB.

En el segundo trimestre de 2017 respecto al mismo periodo de 2016, el Producto Interno Bruto creció 1,3%, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales. Por su parte, la actividad que registró la mayor caída fue explotación de minas y canteras.

Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el Producto Interno Bruto creció 0,7%. Los principales crecimientos se presentaron en construcción; comercio, reparación, restaurantes y hoteles; y establecimientos financieros, seguros,

actividades inmobiliarias y servicios a las empresas. Por su parte, la actividad que registró la mayor caída fue Industria manufacturera.

En el segundo trimestre de 2017 el valor agregado de la rama Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca aumentó en 4,4% frente al mismo periodo del año 2016, comportamiento que obedece al crecimiento de cultivo de otros productos agrícolas en 12,5% y producción pecuaria y caza en 3,5%. Por su parte, disminuyeron cultivo de café en 14,3% y silvicultura, extracción de madera y pesca en 8,6%. El aumento del cultivo de otros productos agrícolas se explica principalmente por el crecimiento en la producción de los cultivos transitorios en 23,8% y cultivos permanentes en 10,8%.

El comportamiento del cultivo de otros productos agrícolas obedece principalmente al crecimiento en la producción de cultivos transitorios en 23,8% y de cultivos permanentes en 9,7%. El resultado semestral de producción pecuaria y caza de 3,2% se explica principalmente por crecimiento de leche sin elaborar en 14,3%; aves de corral en 4,8% y huevos con cáscara frescos en 4,7%.

En el segundo trimestre de 2017 respecto al mismo periodo del año anterior, el valor agregado de la rama Explotación de minas y canteras decreció 6,0%, lo cual obedeció a la disminución de extracción de minerales metalíferos en 16,3%, carbón mineral en 7,1%, extracción de petróleo crudo y gas natural en 5,4%, en tanto que aumentó la extracción de minerales no metálicos en 1,7%.

El valor agregado de la extracción de minerales metalíferos decreció por la caída en la producción de platino y plata en 26,7%, oro en 25,6%, hierro en 25,0% y níquel en 9,5%. La disminución en el valor agregado de extracción de petróleo crudo y gas natural estuvo relacionada con el descenso de la producción de gas en 10,1% y de petróleo crudo en 5,2%.

En el segundo trimestre de 2017, el valor agregado de la rama Industria manufacturera decreció 3,3% respecto al mismo periodo del año 2016. Las actividades que presentaron las variaciones negativas más representativas fueron:

fabricación de productos metalúrgicos básicos (excepto maquinaria y equipo) en 11,9%; fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo y prendas de vestir en 11,1%; y fabricación de otros productos minerales no metálicos en 6,2%. Por su parte, se destacan las variaciones de las siguientes actividades: fabricación de productos de la refinación de petróleo y combustible nuclear en 4,2%; fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón en 5,2%; y elaboración de aceites, grasas animales y vegetales, cacao, chocolate, productos de confitería y otros productos alimenticios en 4,2%.

En el segundo trimestre de 2017 respecto al mismo periodo de 2016, el valor agregado de la rama Suministro de electricidad, gas y agua creció en 1,2%, explicado por el crecimiento en el valor agregado de: energía eléctrica en 1,7%, acueducto, alcantarillado y aseo en 0,8%; y gas domiciliario en 0,4%. Respecto al trimestre inmediatamente anterior el valor agregado de la rama decreció en 0,4%, explicado por la disminución en el valor agregado de acueducto, alcantarillado y aseo en 2,2%; y gas domiciliario en 1,0%. Por su parte, el valor agregado de energía eléctrica aumentó en 1,2%.

En el primer semestre del año 2017, la rama creció en 0,3% respecto al mismo periodo de 2016, explicado por el incremento en el valor agregado de gas domiciliario en 2,0%; y acueducto, alcantarillado y aseo en 0,7%. Por su parte, el valor agregado de energía eléctrica decreció en 0,1%.

En el segundo trimestre de 2017 el valor agregado de la rama Construcción creció en 0,3% respecto al mismo periodo de 2016, explicado por el crecimiento en las obras de civiles en 6,5%, mientras que cayó la construcción de edificaciones en 7,4%. El decrecimiento del valor agregado de la construcción de edificaciones es explicado por la disminución en la producción de edificaciones residenciales en 9,1% y de edificaciones no residenciales en 8,3%, mientras que los trabajos de mantenimiento y reparación de edificaciones aumentaron en 1,5%.

Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el valor agregado de la rama Construcción creció en 2,6%, comportamiento que se explica por el aumento en la construcción de obras civiles en 3,7%, contrario a la construcción de edificaciones que cayó en 2,3%. El decrecimiento del valor agregado de las edificaciones obedeció a la disminución en la producción de edificaciones residenciales en 7,1% y de edificaciones no residenciales en 3,3%. Por su parte los trabajos de mantenimiento y reparación de edificaciones aumentaron en 0,3%.

Tabla 6, Participación Porcentual del Producto Interno Bruto Por Regiones

AÑO	BOGOTÁ D.C.	ATLÁNTICA	ORIENTAL	CENTRAL	PACÍFICA	OTROS DEPARTAMENTOS
2000	26,5	14,1	17,4	22,8	14,1	5,0
2001	26,8	14,5	17,7	22,7	14,2	4,0
2002	27,1	14,2	17,9	22,7	14,2	3,9
2003	26,8	14,8	18,0	22,3	14,0	4,0
2004	26,6	15,2	18,0	22,7	13,9	3,5
2005	26,6	15,1	18,3	22,6	13,6	3,7
2006	26,3	15,3	18,5	22,5	13,7	3,6
2007	26,2	15,5	18,8	22,5	13,7	3,3
2008	25,7	15,2	20,0	22,0	13,3	3,8
2009	26,2	15,2	19,8	21,8	13,6	3,5
2010	25,7	14,9	21,1	21,4	13,3	3,6
2011	24,6	14,8	22,7	21,0	12,7	4,1

2012	24,6	14,9	22,7	21,0	12,7	4,1
2013	24,7	14,8	22,7	21,1	12,7	4,0
2014	24,9	14,5	22,5	21,6	12,9	3,6
2015	25,6	14,6	21,5	22,0	13,4	3,0
2016	25,7	15,0	20,9	22,2	13,5	2,7

Fuente: DANE, PIB.

9.2.5 PIB Per Cápita Nacional

Colombia tiene un PIB Per cápita trimestral de \$5.050.361, \$482.474 mayor que el del mismo trimestre del año 2016, que fue de \$3.471. Si se ordena los países que publicamos en función de su PIB per cápita trimestral, Colombia se encuentra en el puesto 47, por lo que sus habitantes tienen, según este parámetro, un bajo nivel de riqueza en relación a los 50 países de los que publican este dato.

Tabla 7, Evolución Anual PIB per Cápita Colombia

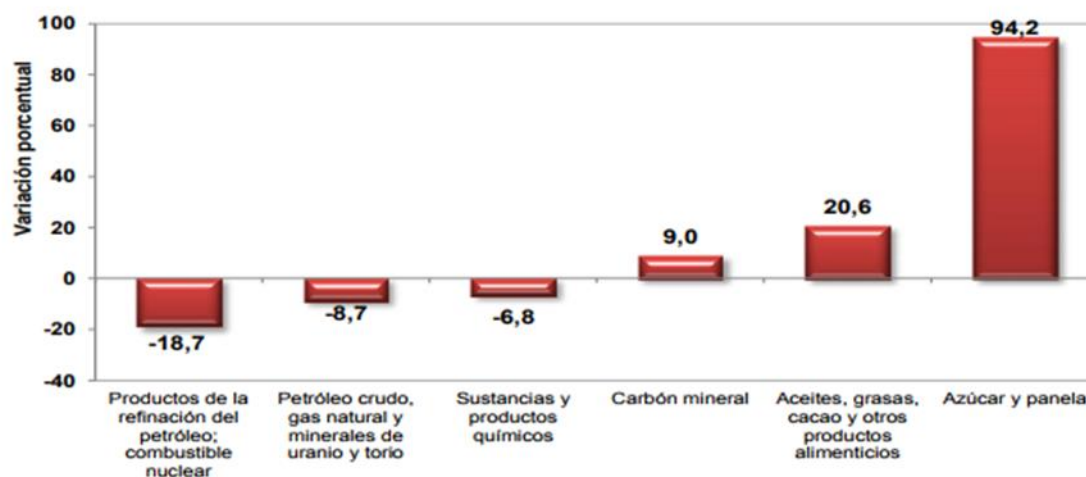
FECHA	PIB PER CÁPITA	VARIACIÓN ANUAL
2016	\$18.198.657,48	-3.8%
2015	\$18.920.633,59	-8.8%
2014	\$20.739.458,03	-1.6%

Fuente: PIB de Colombia, www.datosmacro.com

El PIB Per Cápita ha ido disminuyendo entre el periodo 2014-2016, para el año 2016 tuvo una disminución de \$721.976,11 con respecto al año 2015.

Exportaciones.

Ilustración 10, Variación anual de las Exportaciones, por Grupos de Productos 2017 Segundo Trimestre.

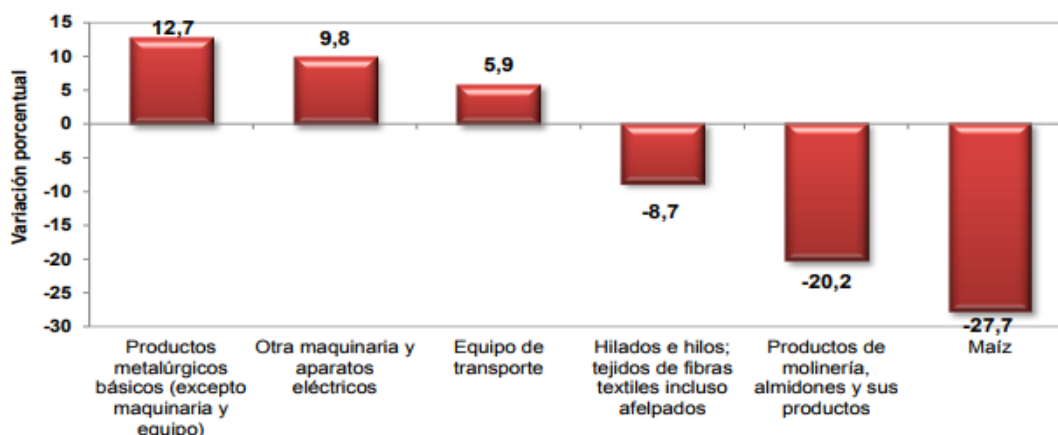


Fuente: DANE, PIB.

Las exportaciones realizadas en el segundo trimestre de 2017 aumentaron 0,9% comparadas con el trimestre inmediatamente anterior, este comportamiento se explica principalmente por el incremento en las ventas externas de azúcar y panela en 50,5%; otra maquinaria y aparatos eléctricos en 15,5%; y minerales metálicos en 14,8%. Por su parte, se redujeron principalmente las ventas de café trillado o verde en 11,2%; de sustancias y productos químicos en 7,1%; y de productos de la refinación del petróleo, combustible nuclear en 1,6%.

■ **Importaciones**

Ilustración 11, Variación Anual de las Importaciones, por Grupos de Productos 2017 Segundo Trimestre.



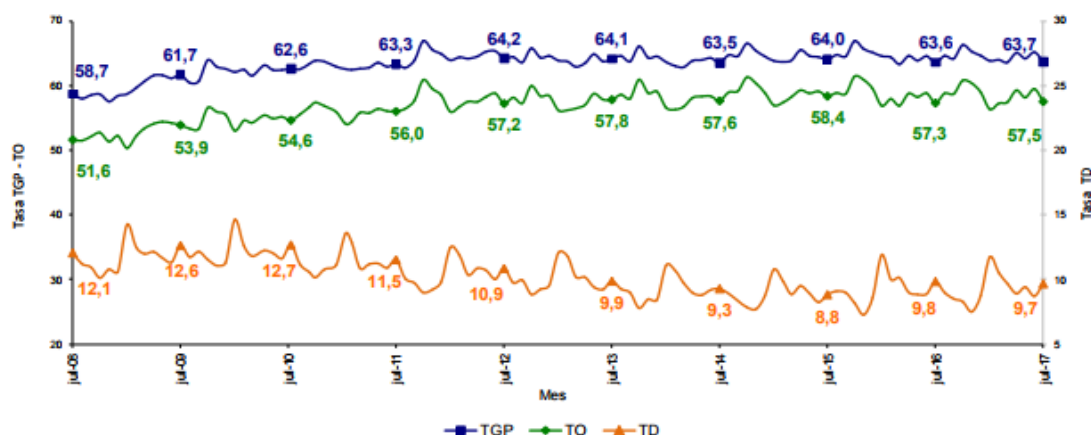
Fuente: DANE, PIB.

En el segundo trimestre de 2017 respecto al trimestre inmediatamente anterior, las importaciones de bienes y servicios aumentaron 0,6%. Este resultado obedece principalmente al incremento en las compras de trigo en grano en 41,7%; maquinaria y equipo en 6,6%; y otra maquinaria y aparatos eléctricos en 4,7%. En tanto que disminuyeron principalmente las compras externas de productos lácteos en 58,9%; maíz en 44,9%; y productos de la refinación del petróleo, combustible nuclear en 16,5%.

■ **Tasa de Participación, Ocupación y Desempleo**

Para el mes de julio de 2017 la tasa de desempleo fue 9,7%, la tasa global de participación 63,7% y la tasa de ocupación 57,5%. En el mismo mes del año anterior fueron 9,8%, 63,6% y 57,3%, respectivamente, lo que permite observar que estas tasas han aumentado entre 2016 y 2017.

Ilustración 12, Tasa Global de Participación, Ocupación y Desempleo Julio (2008-2017).



Fuente: DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH).

9.2.6 Departamento del Cauca

▪ Producto Interno Bruto del Cauca (PIB)

El PIB del departamento del Cauca ha ido en aumento en los últimos años, en el 2016 tuvo un incremento de 2,4% en relación al año 2015. Sin embargo, existe una preocupación en cuanto a que en los últimos años (después del 2013) la participación del municipio en el PIB nacional ha disminuido considerablemente, hasta tal punto de que su tasa de crecimiento disminuyó 3,3 puntos al año 2016.

Para 2014, todas las grandes ramas de actividad económica del Cauca registraron incrementos en relación con el año anterior. El mayor dinamismo lo registró electricidad, gas y agua, con 13,6%; seguida de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, con 8,0% y establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, con 7,6%. Entre tanto, los menores crecimientos se vieron en construcción (0,3%), industria manufacturera (2,4%) y explotación de minas y canteras (2,9%).

Tabla 8, Cauca Crecimiento del PIB Según Grandes Ramas de Actividad 2010-2014.

Grandes ramas de actividad		2010	2011	2012	2013	2014p
Producto interno bruto		7,0	3,8	9,0	11,6	4,7
A	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	6,9	2,1	3,9	16,9	8,0
B	Explotación de minas y canteras	-30,2	3,3	72,6	30,8	2,9
C	Industria manufacturera	3,5	4,2	8,3	7,4	2,4
D	Electricidad, gas y agua	7,8	3,2	-3,9	0,5	13,6
E	Construcción	27,9	-4,7	38,3	43,8	0,3
F	Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,0	4,6	3,7	4,9	4,7
G	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	5,7	3,1	3,9	5,0	5,6
H	Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	7,2	6,7	7,2	7,8	7,6
I	Actividades de servicios sociales, comunales y personales	6,3	3,8	5,6	6,4	4,7
Derechos e impuestos		11,9	7,4	7,0	4,6	4,4

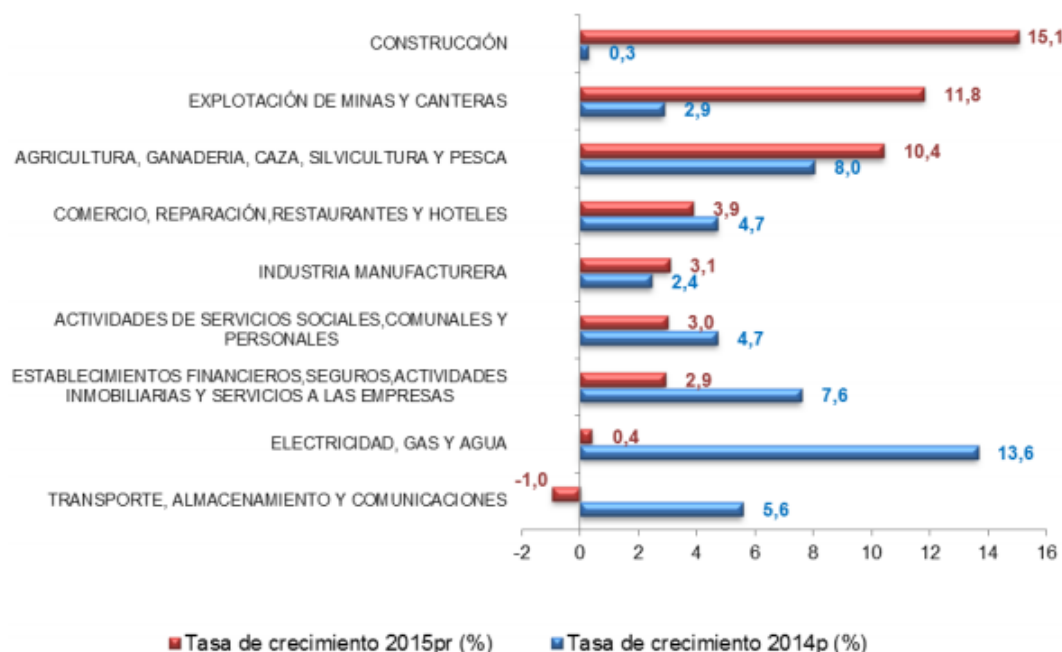
Fuente: Informe De Coyuntura Económica Regional 2015.

Según ramas de actividad económica la mayor participación en el Cauca la registró construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones (11,5%), seguida de resto de la industria y actividades de servicios a las empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios (con 9,9%, cada una) y administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria (8,5%).

Dentro de las ramas de mayor participación, se destacó el crecimiento de actividades de servicios a las empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios (7,5%) y administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria (6,2%), entre tanto, la rama de construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones registró un descenso de 1,7% en relación con 2013.

(https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Cauca2015.pdf)

Ilustración 13, Tasas de Crecimiento por Grandes Ramas de Actividad en Cauca 2014-2015.



Fuente: DANE-Boletín técnico 2016.

9.2.7 Municipio de Santander de Quilichao.

Básicamente la economía del Municipio de Santander proviene en buena parte del sector primario de vocación agropecuaria donde el café, la caña de azúcar y la yuca entre otros son renglones de gran importancia que generan ingresos a los agricultores. Con los beneficios que trajo la Ley Paéz y la instalación de empresas manufactureras, el renglón secundario pasó a ocupar un buen lugar en la economía local y regional, sin desconocer que el sector terciario, el comercio en el casco urbano es fuente generadora de empleo y actividad económica dinámica. Santander de Quilichao tiene unas características importantes para el desarrollo activo de los tres sectores de la economía en comparación con otros municipios del Departamento y que podemos mencionar: Su ubicación geográfica es favorable al sector cerca al gran centro de producción y consumo como es Cali, al Puerto de Buenaventura, a los puertos secos de Yumbo y Buga y otras ciudades del Departamento.

En el sector primario los cultivos más importantes son: la caña de azúcar que ocupa el 47,12% del área sembrada en cultivos transitorios y permanentes según distribución del uso actual del suelo, en segundo lugar, el café con el 23,55%, la piña con el 9,73%, la yuca con el 6,79%, la caña panelera con el 2,78% y el plátano con el 1,87 %. Entre otros cultivos podemos mencionar: maíz, cítricos, fique, mora, lulo, mango, frijol, tomate, arroz y habichuela que participan en menor escala.

Tiene Santander de Quilichao unas características importantes para el desarrollo activo de los tres sectores de la economía en comparación con otros municipios del Departamento y que podemos mencionar:

- Su ubicación geográfica es favorable al sector cerca al gran centro de producción y consumo como es Cali, al Puerto de Buenaventura, a los puertos secos de Yumbo y Buga y otras ciudades del Departamento.
- Topográficamente hay dos zonas bien definidas: la zona plana, donde se inicia el Valle geográfico del río Cauca y con explotaciones agropecuarias y tecnologías apropiadas. La zona de ladera: topografía ondulada suave, con diferencia de pisos térmicos que hacen que el establecimiento de actividades agropecuarias sea muy variado.
- La infraestructura vial y de comunicaciones es adecuada y están cerca los centros de gran actividad económica; la red vial a la altura de la panamericana en el año 2.000 será ampliada a doble calzada; agilizando de esta manera la comunicación.

▪ **Relevancia Económica del Municipio.**

En el sector primario los cultivos más importantes son: la caña de azúcar que ocupa el 47.12 % del área sembrada en cultivos transitorios y permanentes según distribución del uso actual del suelo, en segundo lugar, el café con el 23.55%, la piña con el 9.73%, la yuca con el 6.79%, la caña panelera con el 2.78% y el plátano con el 1.87 %. Entre otros cultivos podemos mencionar: maíz, cítricos, fique, mora, lulo, mango, frijol, tomate, arroz y habichuela que participan en menor escala. En el

área pecuaria hay cría de ganado bovino doble propósito y de ganado porcino. (Banco de medios de documentos, S.f)

9.3 ENTORNO GEOGRAFICO

La República de Colombia se localiza al noroeste del continente de América del Sur. Al norte limita con la República de Panamá y el mar Caribe, por el Oriente con las Repúblicas de Venezuela y Brasil, por el sur con las Repúblicas de Perú y Ecuador, y por el occidente con el océano Pacífico.

Su territorio tiene 1.141.748 km² de superficie continental, sumadas las aguas marinas y submarinas, 928.660 kms², la extensión es de 2.070.408 km².

El país está dividido en 32 departamentos y un distrito capital (Bogotá), además de contar con seis grandes regiones: Andina, Caribe, Pacífica, Orinoquía, Amazonía e Insular.

Colombia se extiende desde los 4° 13' 30" de latitud sur, hasta los 12° 27' 46" de latitud norte; y desde los 66° 50' 54" al occidente del meridiano de Greenwich por el oriente, hasta los 79° 0' 23" del mismo meridiano, por el occidente. (Banrepcultural, 2017)

Santander de Quilichao es un municipio en la República de Colombia, más específicamente al norte del departamento del Cauca. Tiene comunicación con dos capitales, a 87 Km con Popayán y a 45m Km con Santiago de Cali, limitando al norte con los municipios de Villarrica y Jamundí, al occidente con Buenos Aires, al oriente con Caloto y Jámalo, y al sur con Calono.

El departamento del Cauca se encuentra dentro de los 32 departamentos que abarcan el territorio colombiano, este departamento se encuentra ubicado al suroeste del país. Este es un de los departamentos más importantes, ya que limita con diferentes departamentos de la zona oeste, norte, sur y tiene acceso al mar Pacífico.

Con los beneficios que trajeron la Ley Páez y la instalación de empresas manufactureras, el renglón secundario pasó a ocupar un buen lugar en la economía local y regional, sin desconocer que el sector terciario, es fuente generadora de empleo y actividad económica dinámica.

Tiene Santander de Quilichao unas características importantes para el desarrollo activo de los tres sectores de la economía en comparación con otros municipios del Departamento y que podemos mencionar:

- Su ubicación geográfica es favorable al sector cerca al gran centro de producción y consumo como es Cali, al Puerto de Buenaventura, a los puertos secos de Yumbo y Buga y otras ciudades del Departamento.
- Topográficamente hay dos zonas bien definidas: la zona plana, donde se inicia el Valle geográfico del río Cauca y con explotaciones agropecuarias y tecnologías apropiadas. La zona de ladera: topografía ondulada suave, con diferencia de pisos térmicos que hacen que los establecimientos de actividades agropecuarias sean muy variados.
- La infraestructura vial y de comunicaciones es adecuada y están cerca los centros de gran actividad económica; la red vial a la altura de la panamericana en el año 2.000 será ampliada a doble calzada; agilizando de esta manera la comunicación. (Alcaldía de Santander de Quilichao, 2016)

9.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

El entorno tecnológico debe ofrecer una visión del mercado de tecnología con base a la actividad de la empresa a nivel nacional e internacional y utilizado por otras empresas que operan en el mismo sector, debe reconocer el posicionamiento de la empresa en el aspecto tecnológico y aportar criterios de formulación de los planes de la empresa. (Perez Castaño, 1990)

El plan estatal se ha dividido en los últimos dos gobiernos y se denomina Plan Vive Digital I y II. El primero se ha enfocado sobre la infraestructura de llevar internet a

200 municipios y dejarlos "conectados"; donde la meta planteada para el 2014 eran 800 y se superó, llegando a 1200 Municipios. Prácticamente en toda Colombia se cuenta con conectividad, gracias a la infraestructura de fibra óptica y antenas satelitales para conectividad de dispositivos móviles. También el primer plan buscó lograr más usuarios conectados, ofreciendo Puntos Vive Digital en 900 municipios para quienes no contaran con dispositivos móviles, o fijos en sus propias casas o trabajo.

En el gobierno de Juan Manuel Santos se lleva a cabo el Plan Vive Digital II, el cual busca que se ofrezcan más servicios; impulsando los de Gobierno en Línea, para todos los trámites de los ciudadanos, e incentivando la oferta privada de servicios en línea. Por último, este segundo plan busca consolidar la generación de contenidos digitales, enfocados especialmente en el tema de aplicaciones con diferentes iniciativas como Apps.co y ViveLabs. Además, se trabaja fuertemente en el tema de apropiación con diferentes iniciativas como hogar digital, redvolución, computadores para educar, entre otras. Este ecosistema digital, (foto) en el cual se viene trabajando con sus respectivos enfoques desde el 2010, ha favorecido tremendamente en Colombia el entorno de desarrollo de las TIC.

Según el Boletín Trimestral de las TIC julio 2017 publicado por El Gobierno Nacional y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Al finalizar el primer trimestre del 2017, el país alcanzó una cifra de 28,4 millones de conexiones a Internet de Banda Ancha². De estas, 15,6 millones se realizaron mediante la modalidad de suscripción en redes fijas y móviles, mientras que 12,8 millones se realizaron a través de conexiones móviles por demanda. (MINTIC, 2011)

(Ministerio de industria y turismo , 2017)

9.4.1 Evolución de las TIC:

De acuerdo con la forma como se está midiendo hoy el sector TIC, desde la actividad correo y telecomunicaciones dentro del Producto Interno Bruto (PIB) no se puede analizar el sector TIC en su completitud sino únicamente desde los servicios de telecomunicaciones que generan un ingreso importante al país. Para el segundo trimestre de 2015 la actividad económica Correo y Telecomunicaciones presenta un decrecimiento del 1,8 con una participación en el PIB de 3%. Por su parte el crecimiento económico anual de Colombia para el mismo período fue de 3,0.

Con respecto al año 2014, el PIB cerró en el segundo trimestre en 4,2% y la actividad de Correo y Telecomunicaciones en 4,8%, con una participación en el PIB de 3,2%.

Para el primer trimestre de 2015 se observa un sector que ha alcanzado metas como es el caso de conexiones Banda Ancha. También se observa que el mercado de telefonía móvil presente un nivel de penetración del 116,5%, es decir, por cada 100 habitantes 116 están haciendo uso del servicio de telefonía móvil. Además, hoy la regulación que está enfocada a aumentar la competencia en el mercado de los servicios de comunicaciones comienza a evidenciar resultados.

Colombia subió tres puestos en competitividad tecnológica en el año 2015. El país pasó del puesto 52 al 49 en el Índice de Competitividad de la Industria de las Tecnologías de la Información (TI).

Sin embargo, En la cifra total de recortes en el presupuesto general de la nación propuesto para el año 2018, ciencia y tecnología ocupa el noveno lugar dentro de los 17 ‘perdedores’. En total, recibiría 158 mil millones de pesos menos en 2018 respecto a 2017, lo que representa una caída de 41,6 por ciento. (MINTIC, 2015)

9.4.2 Departamento del Cauca.

La característica principal de los proyectos de Ciencia y Tecnología es que no se miden a corto plazo, y en su mayoría, no son proyectos de infraestructura. Sus impactos se miden a largo plazo, pero el imaginario colectivo siempre tiende a invisibilidad de estos proyectos que le apuestan a atacar problemas de fondo como la falta de empleo o de empresas en la región.

Bajo esa premisa, desde el año 2012 el Cauca empezó a aprobar los proyectos de regalías del Fondo de Ciencia y Tecnología, que finalmente fueron 19 y los cuales, hoy, casi dos años después de haberse firmado los convenios para el inicio de la ejecución, ocho de ellos aún están en etapa precontractual, uno está desaprobado y el resto está en la etapa de ejecución. Y aunque, la inversión que se aprobó asciende a más de \$124 mil millones de pesos, lo cierto es que, mucho de ese dinero aún está a la espera de empezar a circular en la región.

El Cauca concentró sus recursos de regalías de las vigencias 2012 al 2016, en su mayoría en telecomunicaciones, medio ambiente, agroindustria, educación y el sector agropecuario.

La lenta ejecución de estos recursos ha sido generalizada en todo el país, incluso Contraloría General ha llamado la atención sobre ello. Según el Jefe de la Oficina Asesora de Planeación del Cauca, Daniel Luna Fals, una de las principales razones es que las Oficinas Jurídicas de las entidades territoriales aún se están adaptando a este tipo de proyectos de alto impacto en un sector novedoso para muchos, lo que hace compleja la decisión de contratar especialmente productos y servicios distintos a los tradicionales. (Arley Bolaños & Lewis, 2019)

9.4.3 Municipio Santander de Quilichao.

Santander de Quilichao dentro de su plan de desarrollo 2012-2015 busca crear escenarios donde se potencialice el uso de las TICs, por ellos uno de los objetivos que se planteó fue mejorar la tecnología informática y de los sistemas de

información para así agilizar los procesos de prestación de servicios y el manejo que se le tiene a la comunicación para brindárselo a la comunidad. (Alcaldía Mundial, 2012)

Santander de Quilichao se convierte en la única ciudad del departamento en tener un sistema de semaforización que trabaja autónomamente con energías renovables y cumple con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, mitigando efectos del cambio climático sobre la movilidad y siendo económicamente viable con retorno de la inversión en el tiempo.

El municipio de Santander de Quilichao realiza obras de semaforización orientadas a la movilidad ambientalmente sostenible y económicamente viable, implementando tecnologías de semaforización de las más alta eficiencia energética a nivel mundial que trabajan con energías limpias, implementando semáforos autónomos con energía solar disminuyendo costos por consumo de energía, recuperando la inversión en el tiempo por los ahorros proyectados y mitigando los efectos del cambio climático sobre la movilidad, además de cumplir con la ley 1715 de energía renovable además de los decretos y normas de eficiencia energética.

Los Semáforos existentes fueron reparados y actualizados en tecnología para que sean más eficientes energéticamente, puedan ser operados por el municipio y en el futuro todos puedan funcionar autónomamente con energía Solar, el antiguo semáforo ubicado en la esquina de la Alcaldía también fue actualizado totalmente para funcionar con energías renovables y consumir 10 veces menos energía que la tecnología anterior.

9.5 ENTORNO POLÍTICO

El entorno político corresponde a un análisis de la situación política nacional y regional, además analiza las políticas institucionales, las relaciones de poder ejercidas por grupos, partidos o movimientos políticos y un análisis de gremios y grupos de presión que intervienen en las actividades de la empresa. (Perez Castaño, 1990)

9.5.1 Colombia.

Varias hipótesis subyacen en los análisis explicativos sobre Colombia, todas basadas en la crisis que atraviesa el país. Una privilegia la capacidad institucional para sortearla; afirma que, con ajustes a las instituciones, mayor democratización y negociación con los factores adversos como el narcotráfico y las guerrillas, la modernización económica y política y la implementación jurídica y judicial, el país saldrá adelante.

Colombia ha tenido tradicionalmente un control cupular de la política, que se trató de romper en la Constituyente – a la cual fueron elegidos cuatro grupos asimétricos: liberales - conservadores M-19 Y minorías-, y en la Constitución, que releva la democracia participativa como superación de la representativa. Sin embargo, las elecciones posteriores evidenciaron un realineamiento libero- conservador en el Congreso, un desarticulado panorama en las elecciones para gobernadores, y una explosión en las de alcaldes, que muestran la desmembración del país entre partidos, movimientos regionales y locales, coaliciones de partidos y movimientos y la irrupción de fuerzas no partidistas. Pareciera como si los partidos fueran a sobrevivir para las elecciones nacionales –presidente y cámaras-, mientras en lo regional y local se impusieran movimientos y coaliciones. O que las cúpulas políticas se fortalecieran en lo nacional y se debilitaran en lo regional y local. (Sanin Fonnegra, 1993)

9.5.2 Departamento de Cauca.

El departamento del Cauca se ha configurado como un espacio estratégico para los actores armados, debido a la convergencia de canales de comunicación entre la Amazonía y el Océano Pacífico, Ecuador y el Valle del Cauca, así como la diversidad de su geografía con valles interandinos y selvas, que se extienden desde la Cordillera Central hasta el Pacífico; estas características han favorecido la presencia de grupos insurgentes y de organizaciones de autodefensa.

Las principales zonas donde estos grupos al margen de la ley tienen presencia en estos momentos son: la Bota Caucana que comunica con el departamento del Caquetá y con el Putumayo; el Macizo que comprende también algunos municipios de los departamentos de Tolima, Huila, Nariño, Putumayo y Caquetá; la Vía Panamericana que atraviesa el departamento desde Nariño hasta Valle; la zona noroccidental – río Naya, que a través del río San Juan y más arriba por el río Atrato, comunica con el municipio de Buenaventura (Valle) y el departamento del Chocó (Pacífico); la Cordillera Oriental, en los municipios de El Tambo, Argelia, Patía, Balboa y el piedemonte de la Cordillera Central, especialmente los municipios de Mercaderes y Bolívar (zona de enclave cocalero), la zona del Pacífico, principal para el tráfico de armas y de drogas; así como Popayán y sus alrededores, eje administrativo del departamento. (Universidad del Valle, S.f)

9.5.3 Municipio Santander de Quilichao.

La población de Santander de Quilichao, se moviliza por su cercanía como también por sus expectativas de oferta laboral como por los servicios sociales y educativos hacia Cali, lo cual hace que no sea nuevo para el municipio los procesos industriales y productivos a gran escala como los de servicios. (Alcaldía de Santander de Quilichao, S.f.)

▪ Misión.

Prestar los servicios públicos básicos, construir las obras que demande el progreso local, promover el mejoramiento social y multicultural de sus habitantes, promover el desarrollo económico, la inclusión social y económica y la generación de empleo, garantizar la seguridad ciudadana, ordenar su territorio y promover la participación ciudadana en un contexto de sustentabilidad ambiental y de reconocimiento de derechos de las comunidades afros e indígenas. Todo con el fin de garantizar el uso eficiente y transparente de los recursos públicos, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

- **Visión.**

Se espera que el municipio de Santander de Quilichao al finalizar el año 2015 sea reconocido en el conjunto de los municipios del Departamento del Cauca y del país en general como un municipio modelo por: el reconocimiento multiétnico de su población, la calidad de vida de todos sus habitantes, la universalidad en la prestación de los servicios públicos básicos, la disponibilidad de una adecuada infraestructura de vías y transportes, la fortaleza de su modelo de desarrollo económico y social en un contexto de sustentabilidad ambiental y de amplia participación comunitaria, pero sobre todo por su liderazgo regional representado y reconocido como centro de desarrollo regional. (Alcaldía de Santander de Quilichao, 2016)

9.6 ENTORNO JURIDICO

Se compone por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones. (Perez Castaño, 1990)

9.6.1 Colombia.

El sector público colombiano cumple con los fines y finalidades del Estado, en un contexto con características jurídicas, económicas y sociales que condicionan el Sistema Nacional de Contabilidad Pública –SNCP–. Las características constituyen los condicionantes generales del SNCP, ya que delimitan, definen y orientan los propósitos del mismo, es decir, el control de los recursos públicos, la rendición de cuentas, la gestión eficiente y la transparencia, según planes, presupuestos, y funciones de cometido estatal.

El sector público está condicionado por un entorno jurídico que regula su naturaleza, fines estatales, operación, creación, transformación y liquidación. Dicho entorno otorga facultades e impone limitaciones para el desarrollo de sus funciones estatales, por estar sujeto al principio de legalidad.

Las funciones de cometido estatal están relacionadas con el diseño y la administración de la política pública; la producción y provisión de bienes y servicios públicos; la redistribución de la renta y la riqueza; la salvaguarda de los derechos individuales y colectivos; la defensa y la seguridad nacional.

En el entorno jurídico, el conjunto de entidades del sector público está organizado por ramas del poder público, niveles u órdenes y sectores, así como otros organismos que gozan de autonomía e independencia con funciones estatales especiales.

Este entorno obliga a cumplir el régimen presupuestal, las formas de contratación, el régimen laboral, el régimen para la obtención y uso de recursos y los criterios de gestión o producción de bienes y servicios. El entorno jurídico delimita la toma de decisiones sobre los recursos económicos de las entidades del sector público.

Las entidades que integran el sector público están obligadas a rendir cuentas y controlar el uso de los recursos públicos, según principios como: igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad. Estas funciones condicionan al SNCP, implicando su permanencia y consistencia en el tiempo y caracterizando la producción, contenido y estructura de los estados, informes y reportes contables que provee el sistema. (Actualicese, 2017)

Dentro del municipio de Santander de Quilichao existen órganos jurídicos de control los cuales son la cámara de comercio, la contraloría y la procuraduría, dichos entes se rigen bajo leyes estipuladas por el gobierno nacional, donde se expresan leyes para el buen funcionamiento y desarrollo de la creación empresarial en el territorio colombiano.

▪ **Impuesto de Industria y Comercio.**

Es un impuesto de orden municipal, con el cual los municipios deben adoptar y aplicar su legislación local tributaria. (Biblioteca digital, 2002)

Es básicamente el valor que se le debe pagar a la respectiva entidad territorial por obtener un ingreso en su jurisdicción, es decir que si se utilizó el territorio de un municipio para obtener renta se debe pagar un impuesto por ello. Es un impuesto muy llamativo para los municipios debido a que se ha constituido junto con el Predial y Vehículos como uno de los principales tributos, esto explica porque los municipios están tan atentos con la evasión, porque a través de él pueden obtener muchos de los recursos que necesitan para su desarrollo.

Es el impuesto bandera de los municipios ya que cualquier municipio por pequeño que sea mínimo desarrolla una actividad comercial. (Ramirez, 2010)

10. ANÁLISIS DEL SECTOR

Santander de Quilichao municipio Caucano, el cual ha tenido gran desarrollo y crecimiento urbano, social y económico en los últimos años, siendo estos causales de la creación y aparición de nuevas y ya creadas empresas, aumentando cada día el valor comercial y la competitividad entre estas. Las entidades prestadoras de servicios son quienes tienden a sobrellevar una competencia y una preferencia otorgadas por el entorno social, ya que como es de conocimiento, el cliente preferirá el servicio o empresa que satisfaga y cumpla toda su necesidad y expectativas o en otro caso la mayoría de estas.

Teniendo en cuenta el área empresarial que se estudiara en el presente trabajo, la cual es enfocada a la prestación de servicios odontológicos en Santander de Quilichao, Cauca. Se expondrán, las principales Clínicas que compitan directamente contra Sonrisa Perfecta, refiriéndose claramente a la prestación de los mismos tipos de servicios odontológicos.

A continuación, se mencionarán las principales clínicas odontológicas ubicadas en Santander de Quilichao:

- Orthoplan.
- Clínica plan 2999 de salud oral.
- DFLQ Clínicas odontológicas especializadas.
- Oraldent odontológica.
- Odonto profesionales del Cauca.
- Sonrisa Perfecta.
- Dental office.
- Crea.
- Fulldent.

Las clínicas mencionadas anteriormente representan un alto nivel de competitividad en el sector de empresas prestadoras de este tipo de servicio, creando una amplia variedad de características por las cuales el cliente pueda decidirse. Como se mencionó algunos párrafos atrás, al haber un gran número de empresas dedicadas a la misma actividad, estas deben de generar un valor agregado que llame la atención de las personas.

La creación de este proyecto se enfoca en la propuesta de una estrategia Kaizen dirigida principalmente al mejoramiento de la calidad de los procesos que se realizan dentro de una empresa tanto de servicios como de producción. Como es el caso de la Clínica Sonrisa Perfecta, a la cual se le expondrán pautas de mejora de sus servicios con el fin de que esta pueda obtener un reconocimiento por parte de los clientes y mayor renombre frente a otras clínicas del sector.

Teniendo en cuenta las diferentes características competitivas que se presentan en Santander de Quilichao frente a los servicios ofrecidos por las clínicas odontológicas, se aplicara el uso de las cinco fuerzas competitivas ofrecidas por el Michael Porter.

10.1 Las cinco fuerzas competitivas

Michael Porter propone un modelo compuesto por una metodología donde se hará uso del análisis para realizar investigaciones respecto al comportamiento del mercado, destacando cuáles son sus oportunidades y amenazas que llegan a presentarse en un sector. A continuación, se hará mención de las cinco fuerzas.

- Rivalidad existente entre competidores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Poder de negociación con los consumidores.

Teniendo en cuenta las cinco fuerzas mencionadas se estudiarán las posibles estrategias de mejora o debilidades que la Clínica Sonrisa Perfecta presente frente a su competencia directa.

10.1.1 Rivalidad existente entre competidores.

La rivalidad corresponde a un elemento de gran importancia para las empresas existentes en un mercado, y que en este caso se dediquen a la prestación de los mismos servicios. Siendo este un importante motivo que hace de la rivalidad un factor determinante para las empresas.

Como se dio a conocer anteriormente en el municipio Norte caucano de Santander de Quilichao se encuentran ocho clínicas odontológicas fuera de Sonrisa Perfecta que se dedican a la misma actividad.

Sonrisa Perfecta se destaca por brindar un servicio integral de procedimientos odontológicos y estéticos dentalmente hablando, proporcionando un amplio portafolio a sus clientes, además esta clínica maneja diferentes tipos de descuentos aplicados a dichos servicios, los cuales pueden obtenerse a través de compras en establecimientos o supermercados, también al pertenecer a empresas aliadas, como en este caso lo es Previser, quien otorga a sus afiliados descuentos y ofertas en la adquisición de los servicios odontológico en Sonrisa Perfecta.

En la actualidad la salud oral y estética son factores que han adquirido gran fuerza por las personas, por lo cual su mercado cada vez es más demandado.

10.1.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Con la gran aparición de empresas prestadoras de servicios de salud oral en el mercado, se puede conocer la gran complejidad que representa incursionar en un nuevo sector, pero esto no es un factor de alivio para las empresas ya establecidas, ya que, con un buen uso de estudios de mercado, estrategias y musculo financiero nuevas empresas o clínicas odontológicas pueden entrar al mercado.

En este caso hablamos de Santander de Quilichao, donde el crecimiento económico, estructural y social es notablemente más visual en el corto plazo, llevando a que la aparición de nuevas empresas sea cada vez más común, generando un cierto grado de preocupación entre las ya posicionadas.

A pesar de las diferentes amenazas que una nueva empresa puede generar a las ya establecidas, estas pueden tener una leve ventaja de desarrollo y preferencia por parte del mercado y sus participantes, esto se da por el tiempo y madurez que dichas empresas han tenido en el sector como lo es Sonrisa Perfecta.

Devolviéndose algunos años en la historia colombiana, se encuentra la ley 100. Ley que fue propuesta por el entonces senador Álvaro Uribe Vélez, en la cual se sugiere un cambio y reorganización de los sistemas prestadores de salud con el principal fin de mejorar la calidad en la prestación de los servicios a los colombianos.

En el caso de la odontología, la ley 100 se propone a brindar un sistema de salud oral con servicios básicos, los cuales deben de garantizarse plenamente, siendo este uno de los principales motivos que llevaron a que, diferentes grupos de ontólogos en Colombia decidieran, conformar sus propias clínicas, donde además de servicios básicos, también se prestarían servicios y procedimientos especializados, cabe resaltar que los últimos tipos de servicios mencionados, no están dentro del plan de salud colombiano por los altos costos que representan.

La ley 100 fue aprobada en diciembre del año 1003, siendo el año 94 y superiores a este donde se aumentarían los consultorios y clínicas odontológicas privadas, generando una competencia a nivel nacional, departamental y regional, donde esta buscan ofrecer a sus posibles clientes servicios de alta calidad a precios accesibles y con resultados gratificantes.

Es por tal motivo que lo anteriormente mencionado es de gran importancia para la competitividad que una clínica odontológica debe afrontar hoy día, ya que con la gran demanda de procedimientos orales ha fomentado la aparición de nuevas entidades para estos servicios.

10.1.3 Poder de negociación con los proveedores.

En este caso una empresa debe de mantener una relación cercana con sus proveedores, ya que finalmente estos son quienes proporcionaran la materia prima para la realización de sus procesos, es por eso que la negociación con estas empresas debe de mantenerse dentro de una relación ganar – ganar en donde ambas partes de vean beneficiadas.

En el caso de Sonrisa Perfecta si quiere resaltar en el mercado, tendrá que tener un proveedor que brinde insumos odontológicos de alta calidad, para que de esta manera cuando un cliente se realiza un procedimiento odontológico, sea duradero y de calidad, evitando tener daños o reparaciones repetitivas, llevando al deterioro de la imagen de la empresa.

Sonrisa Perfecta como una clínica la cual está ubicada en un sector de alta competitividad, debe siempre contar con las mejores herramientas tecnológicas, es por tal motivo que la empresa encargada de ofrecerles e instalarles las diferentes herramientas, brinda un servicio adicional el cual consta de mantenimientos realizados cada tres meses, donde se realizan procedimientos de reparación, limpieza y mantenimiento, teniendo en cuenta que si este proveedor está manejando nuevas herramientas que están actualizadas, este las ofrecerá primero a sus principales compradores, con el fin de que estos estén actualizados, y así posteriormente brindar un servicio de mayor calidad a sus pacientes .

10.1.4 Poder de negociación de los consumidores.

Quizá una de las fuerzas más importantes para el desarrollo empresarial, ya que los consumidores determinan en mayor medida el uso o consumo de un servicio o producto. Pero no solo es este factor el que presentaran los clientes, por el motivo de que estos servirán como medidores y creadores de estándares en cuanto a la calidad de los procesos que realicen las empresas.

En el caso de la Clínica Sonrisa Perfecta, esta deberá ofrecer a sus clientes un servicio el cual haga que resalte frente a su competencia y los procesos que esta lleva a cabo en cuanto a la prestación de un servicio de salud sean medidos con altos estándares de calidad por parte de la persona que los haya adquirido. Proporcionando en mayor medida un nivel de aceptación mayor por parte del mercado.

Sonrisa Perfecta cuenta con un gran apoyo empresarial en cuanto a la captación de pacientes, como lo es Previser, empresa que a través de sus diferentes servicios ofrece a sus pacientes la atención en diferentes sitios asistenciales, tales como el anteriormente mencionado. Previser es de gran apoyo para Sonrisa Perfecta, no solo por brindarle una cartera de clientes, sino por dar a conocer el nombre de la clínica en la región, lo cual ayuda a que diferentes personas se den cuenta de los servicios que esta brinda y la calidad que maneja en sus procesos.

10.1.5 Productos sustitutos.

La tecnología es una importante pieza en el desarrollo empresarial, productivo como en el de la prestación de servicios, ya que el adoptar y adaptarse a estos cambios tecnológicos proporciona a las empresas un mayor alcance y cubrimiento del mercado.

En el caso de Sonrisa Perfecta, como se dedica a ejecutar actividades de prestación de servicios odontológicos, esta deberá estar al pendiente de las nuevas alternativas a procedimientos que se estén dando en el campo de la odontología. Ya que, si esta clínica no está al tanto de los nuevos procedimientos realizados en este campo, y su competencia si se ha adaptado, posiblemente el mercado que ya tenía pueda llegar a disminuirse por falta de renovación.

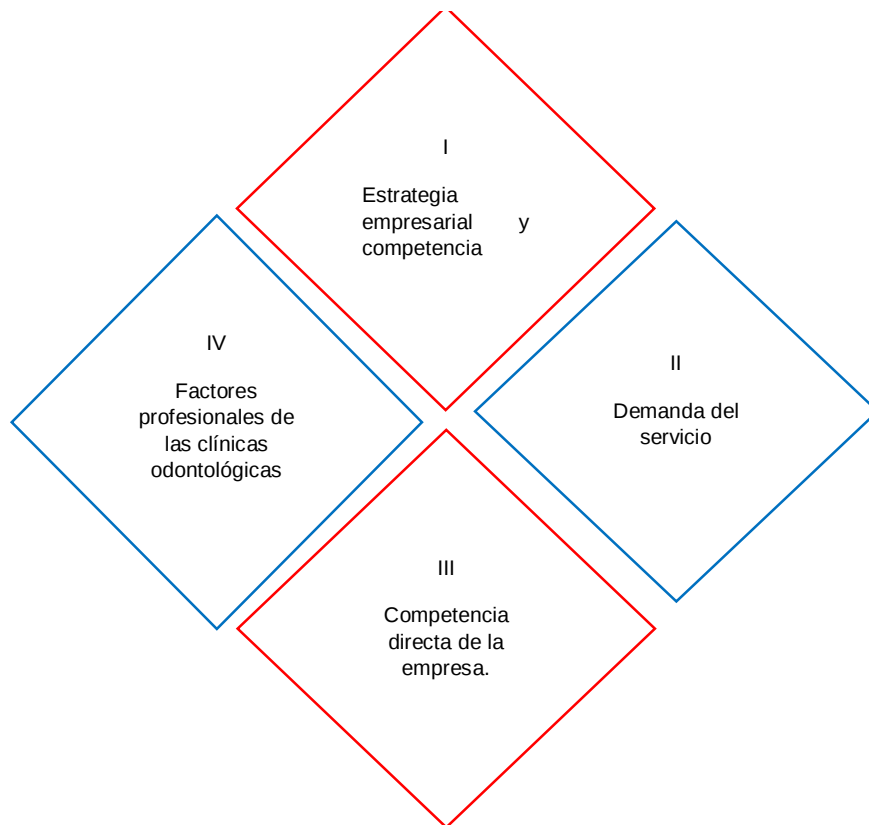
Igualmente, no solo se habla de los productos que pueden reemplazar a los antiguos métodos odontológicos, sino también de los procedimientos de atención en cuanto a sus clientes, ya que estos no solo se conforman con recibir una atención en una

recepción sino en la experiencia que estos tienen al adquirir un producto o servicio.

IV

10.2 Diamante competitivo de Porter

Ilustración 14, Diamante competitivo de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

Con base en la información que proporciona el diamante competitivo enfocado a la clínica Sonrisa Perfecta, a través de los cuatro sectores se determinarán que factores llevarán a que dicha clínica realice un proceso de mejoramiento de la calidad en sus factores y principalmente en el área de servicio al cliente.

10.2.1 Sector I estrategia empresarial y competencia: Sonrisa Perfecta es una entidad prestadora de servicio de salud oral, quien tiene como principal objetivo dentro de su misión y visión alcanzar un gran reconocimiento de su sede ubicada en Santander de Quilichao frente a la competencia de este sector, brindando a

través de sus servicios calidad y seguridad para el cliente. En base a lo anteriormente mencionado se genera un factor motivante y estimulante a nivel competitivo, ya que como se mencionó anteriormente dentro del municipio de Santander de Quilichao existen 8 clínicas odontológicas que son competencia directa de Sonrisa Perfecta, por lo cual estas clínicas deben de mantener una constante mejora en sus procesos.

Como se menciona en el título de este proyecto se presentará una estrategia de mejora en el servicio integral, en este caso del área de servicio al cliente, con el fin de que los procesos de atención en la clínica sean llamativos para el público en general de este municipio ya mencionado.

La estrategia se basará en el método Kaizen utilizado por diferentes empresas japonesas, las cuales han obtenido grandes resultados y reconocimientos a nivel nacional e internacional por el alto nivel de calidad en sus procesos. Pretendiendo de esta manera lograr que esta estrategia sea aplicada en la clínica Sonrisa perfecta, con el objetivo de que se mejoren sus procesos de atención a los clientes.

Las estrategias empresariales determinan en mayor medida el éxito que una empresa puede tener en un sector y como estas pueden alcanzar un mayor grupo de clientes en un mercado. Teniendo en cuenta que en la actualidad no solo basta con ofrecer un servicio o producto y ya, el estudio del consumidor es determinante e importante, al igual que la atención y experiencia que estos reciben al adquirir un producto o servicio.

Algunas de las principales estrategias usada por Sonrisa Perfecta se basa en la alianza con otras entidades, en este caso Previser, la cual, mediante la prestación de diferentes servicios, otorga sus clientes a la clínica Sonrisa Perfecta, donde estos recurren a adquirir o iniciar un tratamiento odontológico. Esta alianza es de gran importancia el funcionamiento de las dos partes implicadas, ya que mutuamente se promocionan.

10.2.2 Sector II demanda del servicio.

La demanda del servicio ejerce cierta presión de manera directa en el desarrollo de la estrategia empresarial y el éxito de la empresa, ya que finalmente esta otorgara la información necesaria de que tan apetecido es el servicio o producto dentro de un sector de mercado.

La clínica Sonrisa Perfecta ha logrado captar un gran número de pacientes gracias a las diferentes alianzas con otras entidades, lo cual ha permitido que esta clínica pueda catapultarse y obtener un mayor reconocimiento de sus clínicas. Pero no solo se puede basar el crecimiento de esta clínica con lo anteriormente mencionado, ya que los diferentes servicios que esta empresa brinda son de alta calidad, llevando a que los clientes prefieran adquirir un servicio en Sonrisa Perfecta.

Los procesos de salud y estética oral, han aumentado se demanda en los últimos años, ya que cada vez las personas están más preocupadas por como luce su sonrisa y que tan bien esta su dentadura. Además de esto están los diferentes problemas dentales que se presentan por afectaciones genéticas en algunos casos, donde las personas que desarrollan una dentadura con problemas, deciden adquirir un servicio que proporcione una cura y mejora en su dentadura a través de distintos procesos odontológicos no tan enfocados en la parte estética sino en su salud.

El aumento de las clínicas odontológicas ha llevado a que los servicios que años atrás se ofrecían a la población que eran de alto valor, hayan disminuido y puedan ser ofrecidos a sectores más vulnerables.

10.2.3 Sector III competencia directa de la empresa.

Claramente Sonrisa Perfecta tiene una gran competencia en el municipio de Santander de Quilichao, lo que lleva a que constantemente desarrolle e implemente estrategias de mercadeo y de publicidad para captar la atención del mercado. Estos

factores generan que la competencia se enfoque en un entorno de promociones y descuentos en los servicios, ocasionando que los clientes sientan un grado de indecisión porque servicio adquirir.

Sin embargo, las empresas, en este caso las clínicas odontológicas, deben de mantener la calidad en sus servicios aun cuando los precios de estos se disminuyan por temporadas, ya que al final la calidad de estos será quien hable por la empresa y no las promociones. En muchos casos empresariales se han presentado diferentes quejas o inconformidades por parte del cliente ya que adquieren un producto a muy bajo costo el cual estaba dentro de una campaña de promoción, pero su calidad no fue la mejor, es por lo cual, que la competitividad entre las empresas no puede sacrificar la calidad de sus servicios o productos, por la disminución de precios; aún más cuando se está jugando con la salud de una persona, como es en el caso de este proyecto.

Los diferentes cambios en la legislación colombiana a raíz de la implementación de la Ley 100, que fue mencionada anteriormente, llevo a que muchos odontólogos crearan alianzas enfocadas a la creación de clínicas que ofrecieran gran parte del portafolio de servicios odontológicos, llevando así a la creación de consultorios a lo largo y ancho del territorio nacional. Siendo este un importante factor para la competitividad que se presenta por la oferta de dichos servicios.

10.2.4 Sector IV factores profesionales de las clínicas odontológicas.

Para que una empresa pueda ofrecer un servicio o producto de alta calidad, es necesario que esta cuente con un personal altamente capacitado, el cual pueda responder de manera correcta y eficiente a todos los requerimientos del mercado, ofreciendo calidad a los clientes de una empresa.

En Sonrisa Perfecta, se encuentra un gran capital humano de alto valor para la empresa, el cual está altamente capacitado en los diferentes tipos de servicios que

estos prestan, ofreciendo a sus clientes o pacientes la mejor atención. Cabe resaltar que la preparación profesional de un odontólogo implica grandes costos tanto personales como para la clínica que los contrata, pero este tipo de factores puede marcar la diferencia frente a la competencia; por el simple motivo de prestar un servicio que la competencia no tenga, y atracción en el mercado.

11. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

La empresa o clínica Sonrisa Perfecta ubicada en Santander de Quilichao, Cauca en la carrera 10 # 6 – 83 barrio Olaya Herrera, presta el servicio de odontología integral a la comunidad. Cuenta con un amplio personal capacitado para la realización de cada uno de los procesos odontológicos disponibles en su catálogo de servicios.

Sonrisa Perfecta cuenta con tres personas de planta, las cuales siempre están disponibles durante los días laborales y en el horario de atención de la clínica, estas personas se distribuyen en una odontóloga, una auxiliar de odontología y la secretaria. Cabe resaltar que diariamente la clínica recibe un especialista diferente, el cual asiste para cumplir con las citas pactadas con sus pacientes en determinadas horas del día.

A partir de diferentes visitas realizadas a las instalaciones de Sonrisa Perfecta en Santander de Quilichao, se pretende identificar los principales factores que puedan estar afectando el área de servicio al cliente, con el fin de implementar una estrategia de mejora.

A través de la observación se han podido encontrar diferentes causales de una posible falla en la atención al cliente, las cuales van ligadas al mal manejo y distribución de tareas, dentro del personal de planta de la empresa. Siendo este un motivo que aumenta el tiempo de espera de los pacientes, por servicios, como información de planes, agenda de citas e inquietudes.

11.1 DIAGNÓSTICO DEL PRODUCTO O SERVICIO OFRECIDO

La clínica sonrisa perfecta ofrece un variado portafolio de servicios para el mercado del municipio de Santander de Quilichao, permitiéndole a las personas acceder a dichos servicios con el principal objetivo de mejorar su salud o estética oral, a continuación, se expondrán los servicios ofrecidos.

- Odontología.
- Cirugía.
- Odontopediatría.
- Periodiodoncia.
- Rehabilitación oral.
- Implantología.
- Endodoncia.

Los servicios son prestados en una locación la cual ha sido adecuada correctamente bajo los criterios presentados por el Ministerio de Salud y Protección Social, donde se atienden diariamente a los pacientes para cumplir con los requerimientos de estos. En el caso de los equipos, se usan herramientas odontológicas las cuales son actualizadas para así lograr una mayor eficiencia en la prestación de los servicios.

11.2 PLANEACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA CLÍNICA SONRISA PERFECTA

Misión.

Sonrisa Perfecta es una empresa líder en la prestación de servicios odontológicos integrales con un equipo humano altamente comprometido con objetivos precisos y valores de excelencia para lograr la satisfacción de nuestros pacientes. Buscando el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros usuarios.

Visión.

Para el año 2022 Sonrisa Perfecta será reconocida como empresa líder en el suroccidente colombiano en la prestación de servicios de odontología integral, actuando bajo los principios del servicio, calidad, transparencia y responsabilidad,

En la actualidad la Clínica Sonrisa Perfecta se encuentra ejecutando la aplicación e implementación del sistema de gestión SST, proceso que tiene como principal objetivo fortalecer los procedimientos que se realicen en la cotidianidad de la Clínica principal y sus sedes.

brindando tratamientos especializados de altos estándares y con alto compromiso de calidad humana.

En su funcionamiento dinámico la clínica inicia operaciones desde las ocho de la mañana hasta las cinco de la tarde. Iniciando con una organización y revisión de equipos y planta antes de realizar la apertura, una vez realizada la revisión se abre la clínica para ofrecer los servicios.

En el transcurso del día se reciben pacientes y atienden inquietudes tanta presencialmente como telefónicamente, ofreciendo soluciones e información a las personas que deseen conocer sobre el servicio, o por el contrario ya estén disfrutando de uno de ellos, en el segundo caso, se ha generado una agenda previa a las citas que se atenderán durante el día, con el fin de mantener un mejor control sobre los ingresos tanto de pacientes como de personas que iniciaran un tratamiento o valoración.

11.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CLÍNICA SONRISA PERFECTA (Análisis FODA)

▪ Fortalezas.

- Amplia cobertura de los servicios odontológicos.
- Servicios de salud oral de buena calidad.
- Profesionales de la salud oral altamente capacitados.
- Precios favorables para los clientes.
- Buena ubicación de la clínica.
- Amplia comunicación con clientes.
- Planes de financiación para sus clientes

- Oportunidades de alcanzar un mayor número de clientes en la zona.
- Mejora de la calidad de servicios orales.
- Nuevos mercados a nivel regional.
- Aumento de la cartera de clientes.
- Procesos de mejora en procesos internos.
- Aumento en la tendencia de adquisición para los servicios orales.
- **Debilidades.**
 - Falta de publicidad sobre sus servicios.
 - Pocos programas de información interna y externa de la empresa, sobre la misión y visión de esta, igualmente sobre el tiempo de fundada la Clínica Sonrisa Perfecta.
 - Falta de un diseño estructurado de cargos y labores dentro de la empresa, actualmente se cuenta con un personal de planta de 3 personas (odontólogo, auxiliar de odontología y secretaria) teniendo en cuenta que por honorarios asisten diferentes especialistas, dando un total de 10 personas correspondientes al personal laboral de Sonrisa Perfecta en Santander de Quilichao.
 - Baja cobertura de los servicios de odontología especializada en el mes.
- **Amenazas.**
 - Competitividad agresiva en el mercado.
 - Recesión económica departamental, regional o nacional.
 - Avance de la tecnología en los instrumentos y equipos para realizar los tratamientos odontológicos.
 - Aparición de nuevas empresas que ofrecen servicios odontológicos.
 - Cambio en la legislación nacional para el funcionamiento de clínicas odontológicas.

11.4 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS DE PLANTA

- **Cargo: Secretaria**
- **Objetivo del cargo**

Brindar asesoría a las personas que entren en la clínica, ya sea para adquirir uno de los servicios o para asistir a una cita reservada con anterioridad, además se encarga de recibir las quejas, reclamos y felicitaciones dadas por los clientes. También tiene como objetivo recibir los recaudos monetarios que son cancelados por los clientes antes o después de ingresar a la cita odontológica, asimismo tiene como tarea comunicarse con los clientes con el fin de recordarles la fecha de su próximo control o cita.

Tabla 9, Funciones secretaria

Funciones
Brindar asesoría y atención a clientes y personas interesadas.
Recepción de las PQRS.
Recaudar ingresos monetarios.
Comunicación con los clientes,

Fuente: Elaboración propia.

- **Cargo: Higienista y auxiliar de odontología.**

Objetivo del cargo: Es la persona encargada de la preparación de los instrumentos odontológicos antes de atender a un paciente, también se desempeña como apoyo para el odontólogo en los diferentes procesos que este realice.

Tabla 10, Funciones higienista

Funciones
Preparar el lugar y los instrumentos odontológicos antes de brindar el servicio.
Apoyar al odontólogo.

Fuente: Elaboración propia.

▪ **Cargo: Odontólogo /a.**

Es la persona profesional encargada de brindar la atención y servicio de los procesos odontológicos, en la clínica.

▪ **Cargo: Odonto pediatra**

Es la persona encargada de realizar el tratamiento oral respectivo a los niños que visitan la clínica odontológica, teniendo en cuenta la valoración ya realizada a dichos pacientes.

Tabla 11, Funciones Odonto pediatra.

Funciones
Prestar el servicio de Odontopediatria a los pacientes en este caso niños, que presentan problemas de salud oral.

Fuente: Elaboración propia.

▪ **Cargo: Cirujano**

Es el profesional encargado de la parte quirúrgica que requieran algún procedimiento oral, ya sea para la extracción de una muela o para solucionar problemas maxilofaciales.

Tabla 12, Funciones Cirujano.

Funciones
Realizar pequeñas cirugías en el área bucal de los pacientes.

Fuente: Elaboración propia.

▪ **Cargo: Ortodoncista**

Es la persona que se encarga de los procesos dentales que se enfocan en desordenes dentales en cuanto a su estructura, a través de procesos especializados.

Tabla 13, Funciones Ortodoncista.

Funciones
Evaluar y diagnosticar posibles problemas que se presenten en pacientes con malformaciones dentales.

Fuente: Elaboración propia.

▪ **Cargo: Periodoncia**

Se enfoca en estudiar y aplicar los procedimientos dentales, los cuales se han presentado en los tejidos que sostienen las piezas dentales.

Tabla 14, Funciones Periodoncia.

Funciones
Atender a pacientes que presentan enfermedades orales graves que puedan afectar, su salud en general.

Fuente: Elaboración propia.

- **Cargo: Rehabilitador oral**

Es el profesional cuya labor se enfoca en ayudar a los pacientes a mejorar la forma dental mediante procedimientos de rehabilitación, con el fin de que estos puedan sentirse a gusto con su sonrisa.

Tabla 15, Funciones Rehabilitador oral.

Funciones
Brindar apoyo a las personas que requieran tratamientos de mejora en su sonrisa.

Fuente: Elaboración propia.

- **Cargo: Implanto logia**

Realiza procedimientos de implantes con diferentes materiales, esta área de la odontología va de la mano del proceso anteriormente mencionado ya que ambos van en pro del mejoramiento dental.

Tabla 16, Funciones Implantologia.

Funciones
Evaluar los pacientes que tengan daños en su dentadura y que requieran retirar una pieza dental para insertar un implante.

Fuente: Elaboración propia.

- **Cargo: Endodoncia**

Esta persona se encarga de examinar a los pacientes que presenten un daño interno en el diente con el fin de mejorar su salud.

Tabla 17, Funciones Endodoncista.

Funciones
Determinar la gravedad de los problemas que presenten los pacientes en sus piezas dentales.

Fuente: Elaboración propia.

11.5 VENTAS Y GASTOS DE LA CLÍNICA SONRISA PERFECTA PARA EL MES DE OCTUBRE DEL AÑO 2018

A continuación, se presentarán los ingresos totales por mes que ha obtenido la clínica Sonrisa Perfecta, hasta el mes de octubre de igual manera los gastos y el total de ingresos en los diez meses transcurridos de este año. En este caso se hará uso de las ventas y gastos que tuvo la clínica en el año 2018, ya que por fallas técnicas la información financiera de años anteriores se perdió.

Tabla 18, Ingresos mensuales Sonrisa Perfecta.

Enero	\$24.107.000
Febrero	\$18.654.000
Marzo	\$24.562.800
Abril	\$25.011.500
Mayo	\$26.348.500
Junio	\$27.473.000
Julio	\$24.879.000
Agosto	\$20.181.000
Septiembre	\$22.412.000
Octubre	\$28.886.400
Noviembre	\$25.580.340
Diciembre	\$26.796.600

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anteriormente expuesta se encuentran expuestos los ingresos que la clínica Sonrisa Perfecta de Santander de Quilichao ha obtenido en el año 2018, Teniendo en cuenta que los meses de noviembre y diciembre se hicieron bajo un promedio de los meses anteriores.

Tabla 19, Gastos de la clínica Sonrisa Perfecta de Santander de Quilichao para el año 2018.

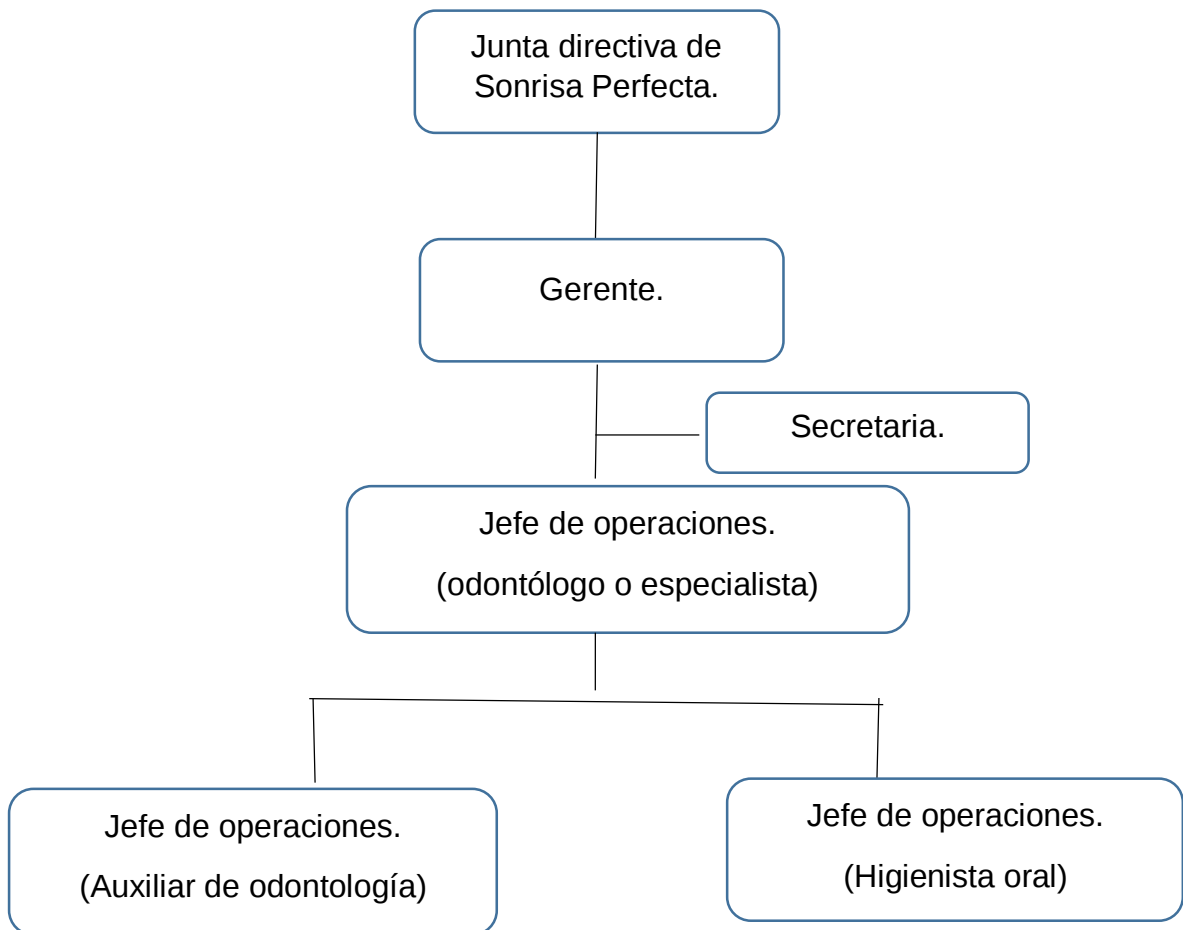
Mes	Gastos Fijos	Pago de personal
Enero	\$3'315.000	\$8'854.700
Febrero	\$3'459.500	\$14'594.150
Marzo	\$2'763.400	\$9'758.780
Abril	\$3'773.500	\$8'543.025
Mayo	\$4'527.000	\$9'454.825
Junio	\$3'031.100	\$10'624.900
Julio	\$4'160.500	\$8'777.600
Agosto	\$3'073.600	\$9'041.350
Septiembre	\$3'253.500	\$9'936.400
Octubre	\$3'096.550	\$13'518.960
Noviembre	\$3'445.915	\$10'310.469
Diciembre	\$3'459.457	\$10'456.046

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se exponen los gastos asumidos por la clínica Sonrisa Perfecta de Santander de Quilichao en el año 2018, teniendo en cuenta que los meses de noviembre y diciembre se hicieron bajo promedio de los valores de meses anteriores, tanto para gastos fijo como para pago de la nómina de personal.

11.6 ORGANIGRAMA DE SONRISA PERFECTA

Ilustración 15, Organigrama Sonrisa Perfecta



Fuente: Elaboración propia.

En el momento de la realización del presente proyecto, la Clínica Sonrisa Perfecta con sede en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca no contaba con un organigrama, por lo cual se diseñó en compañía del personal de planta de la Clínica, en base al conocimiento propio del funcionamiento de los procesos.

11.7 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS

“Los diagramas de flujo se utilizan para describir y mejorar el proceso de transformación en los sistemas productivos” (Schroeder Roger, 2009)

Con la utilización de un diagrama de flujo se puede identificar claramente como es la recepción del paciente y como se lleva a cabo el proceso. Posteriormente se expondrán los símbolos y significados de las figuras del diagrama.

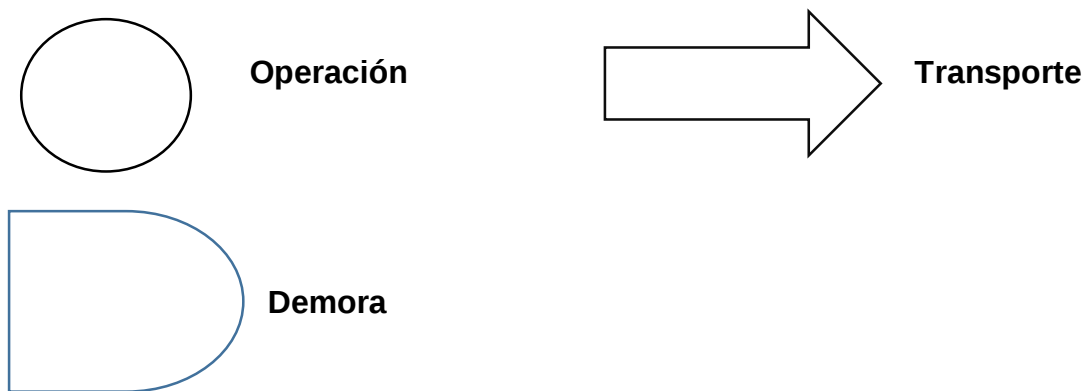
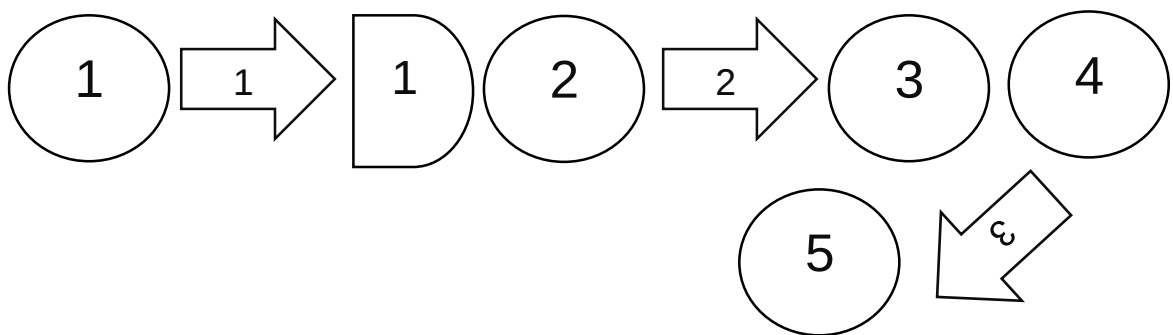


Ilustración 16, Diagrama de procesos Sonrisa Perfecta



Fuente: Elaboración propia.

- **Operaciones**

- Recepción de clientes y revisión de agenda de citas
- Preparación del consultorio y sus herramientas
- Realización de procesos odontológicos
- Finalización de los procesos
- Agenda de nuevas citas

- **Transporte**

- Notificación de la secretaria al odontólogo de la llegada de un paciente
- Traslado del paciente al consultorio
- Traslado del paciente a la recepción y salida

- **Demoras**

- Tiempo de espera del paciente por su consulta

12. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

12.1 IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA. - BENCHMARKING

Según Benjamín Betancourt el benchmarking es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referencia. (Betancurt Guerrero, S.f.)

En base a este análisis se tomaron dos de los servicios más demandados por las personas en las clínicas odontológicas mencionadas a continuación, los cuales son odontología y ortodoncia.

La clínica odontológica Orthoplan es una de las entidades prestadora de servicios de salud más fuerte del municipio de Santander de Quilichao, ya que su gran experiencia en el mercado la ha posicionado, como una empresa que presta servicios odontológicos de alta calidad.

▪ Sonrisa Perfecta.

Sonrisa Perfecta se ha caracterizado por ser una empresa del sector de salud oral, la cual proporciona diferentes tipos de servicios en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca, ofreciendo gran variedad de precios a sus clientes.

Los servicios en la Clínica Sonrisa Perfecta pueden variar dependiendo la valoración proporcionada por el odontólogo o especialista correspondiente al servicio demandado.

Para el servicio de ortodoncia, se estima un valor promedio de \$1'600.000, donde se incluyen los diferentes controles y los retenedores correspondientes, usados en el momento que se termine el tratamiento.

Esta sede se encuentra ubicada en zona centro del municipio de Santander de Quilichao, donde sus instalaciones cuentan con aire acondicionado.

A continuación, se describirán 5 variable a evaluar, con el fin de obtener un análisis general de la clínica y su competencia.

Tabla 20 variables Sonrisa Perfecta

Variable	Descripción
Ubicación	La clínica Sonrisa Perfecta cuenta con una gran ubicación geográfica y táctica para la atención del mercado.
Instalaciones	Sonrisa Perfecta ofrece una dentro de sus instalaciones, una cómoda sala de espera y consultorios adecuados y aireados.
Atención	La persona encargada de recibir a los pacientes en la clínica, ha sido caracterizada por los pacientes como una persona de gran amabilidad, siendo este un importante factor para nuevos pacientes.
Precio	Sonrisa Perfecta ofrece diferentes precios accesibles en sus tratamientos, además excelentes formas de financiación para sus pacientes.
Calidad	En cada uno de los procedimientos odontológicos realizados dentro de la Clínica Sonrisa Perfecta se trabaja con un alto índice de calidad ofrecida por los especialistas y los materiales usados.

Fuente: Elaboración propia.

▪ **Orthoplan**

Orthoplan ofrece precios favorables respecto a sus servicios odontológicos, lo que ha permitido captar un gran segmento del mercado en el municipio anteriormente mencionado. Además, se caracteriza por su personal altamente capacitado el cual ofrece los servicios odontológicos y una atención a sus pacientes, destacable.

Esta clínica cuenta con una página en Facebook donde las personas pueden resolver sus inquietudes y conocer sobre la historia de esta y los tipos de servicios que se ofrecen, los cuales serán expuestos a continuación.

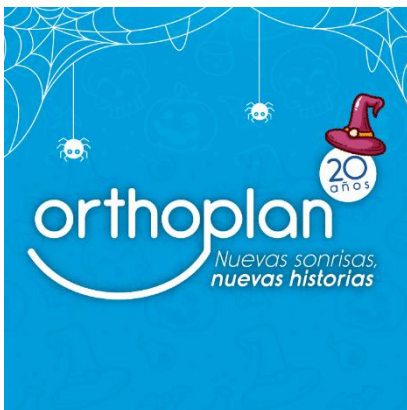
Un plan completo de ortodoncia se estima en un promedio de \$1'600.000 pesos (valor promedio), precio que puede variar según sea el avance del paciente, donde se recomienda que este asista a los controles previos, ya que según se explica, por cada control que se falte y no se justifique mediante una llamada telefónica, será un control de más en el plan, teniendo en cuenta que a continuación se describirá detalladamente el número de controles y el valor de estos y otros servicios.

- Cuota inicial: \$200.000
 - Cuota por control (24 controles): \$50.000
 - Retenedores: \$170.000
 - Profilaxis oral (recomendable 2 durante el tratamiento): \$30.000
 - Para el caso de tratamientos odontológicos normales, en los cuales se destaca limpieza, cambio o puesta de calzas blancas o en amalgama, se manejan los siguientes precios.
 - Profilaxis: \$30.000
 - Calzas de amalgama: \$25.000
 - Calzas blancas: \$50.000
-
- Ortodoncia
 - Odontología
 - Periodoncia

- Higiene oral
- Endodoncia
- Odontopediatria
- Cirugía maxilofacial
- Rehabilitación oral
- Odontología estética

Teniendo en cuenta los servicios anteriormente mencionados cabe resaltar que esta empresa es un fuerte competidor directo para la clínica Sonrisa Perfecta, ya que sus servicios son casi similares, lo que representa una amenaza en el momento de captar nuevos clientes en el mercado, no solo para Sonrisa Perfecta, sino también para las otras clínicas ubicadas en el sector.

Ilustración 17, Orthoplan



Fuente: Facebook.com/orthoplancol/

A continuación, se expondrán las variables que se analizarán para la Clínica Odontológica Orthoplan.

Tabla 21 Variables Orthoplan

Variable	Descripción
Ubicación	Orthoplan es una de la clínica odontológicas mejor ubicadas en la zona centro de Santander de Quilichao ya que esta se encuentra a escasos metros del parque principal de dicho municipio.
Instalaciones	Orthoplan ofrece una infraestructura exterior muy llamativa por sus colores, en el área interior se encuentra muy bien adecuada.
Atención	La persona encargada de atender a los pacientes nuevos, en ocasiones suele tardar un poco el procedimiento de historia clínica y valoración por parte del odontólogo.
Precio	Los precios ofrecido en Orthoplan son relativamente similares al de la mayoría de clínicas odontológicas ubicadas en el municipio de Santander de Quilichao.
Calidad	La atención inicial, puede ocasionar una variabilidad en la calidad de la atención, y en base a los comentarios realizados por diferentes personas, las cuales han usado los servicios de esta clínica, no han obtenido los resultados esperados.

Fuente: Elaboración propia.

▪ **Fulldent.**

Fulldent es una clínica odontológica ubicada en el municipio de Santander de Quilichao dedica a la prestación de servicios odontológicos especializados, con los más altos estándares de calidad respecto al mercado de este tipo de empresas prestadoras de servicios. Esta clínica cuenta con un amplio portafolio tecnológico en sus instalaciones, lo que les permite ofrecer un servicio de mayor calidad.

Los servicios ofrecidos por Fulldent son considerados como odontología avanzada.

- Diseño de sonrisa.
- Ortodoncia.
- Implantes permanentes.
- Aclaramiento dental.
- Odontopediatria.

Al igual que la clínica anteriormente mencionada Fulldent ofrece un portafolio de servicios odontológicos competitivo, con precios relacionados con la calidad de los mismo, motivo que ha otorgado un renombre a esta clínica por sus servicios.

Precios para plan de ortodoncia en la clínica Fulldent, valor tratamiento en el plan “Think” siendo este el más económico tiene un valor de \$1’700.000 pesos (valor promedio) y se premia al paciente con el obsequio de los retenedores, siempre y cuando este asista a todos los controles pactados.

- Valor cuota inicial: \$145.000. (primer mes Brackets de la parte superior)
- Limpieza inicial: \$35.000
- Radiografías: \$55.000
- Brackets parte inferior: \$145.000.
- Valor por control mensual (24 controles): \$55.000.
- Limpiezas adicionales a disposición del paciente (2): \$70.000.
- Para el caso de los servicios odontológicos se cobran los siguientes valores.
- Limpieza oral: \$35.000.
- Calza de amalgama: \$20.000.

- Calza blanca: \$50.000.

Ilustración 18, Fulldent



Fuente: facebook.com/clinicafulldent/

Variables a analizar para la Clínica Odontológica Fulldent.

Tabla 22 Variables Fulldent

Variable	Descripción
Ubicación	La clínica Fulldent se encuentra ubicada en zona centro de Santander de Quilichao, en el edificio ERE, lo cual hace que esta resalte ya que dicho edificio está ubicado en una esquina.
Instalaciones	Fulldent es una de las clínicas que tiene una instalación muy llamativa, ya que cuenta con espacios ambientados y cómodos tanto para sus pacientes y acompañantes.
Atención	Inicialmente el ingreso lo hace una recepcionista quien crea la historia

	clínica, posteriormente es atendido por la gerente encargada de la sede.
Precio	Los precios ofrecidos por Fulldent suelen ser un poco más altos ya que estos se basan en el uso de productos de alta calidad.
Calidad	Dentro de las instalaciones de Fulldent se pueden encontrar herramientas de alta tecnología, desde sus consultorios como herramientas tecnológicas

Fuente: Elaboración propia.

▪ **Dental Office**

Esta clínica está ubicada en el centro del municipio de Santander de Quilichao, la cual se empeña en ofrecer los servicios odontológicos con calidad a sus clientes, se destaca por ser una empresa que maneja precios económicos, dirigidos a toda la población, con el fin de que estos puedan acceder a una mejor salud oral.

- Servicios prestados por Dental Office
- Ortodoncia
- Odontología.
- Periodoncia
- Higiene oral
- Endodoncia

Por sus precios relativamente económicos Dental Office ha logrado captar un gran número de clientes lo que ha permitido que esta clínica haya logrado obtener un posicionamiento en este sector, por sus servicios competitivos.

Ilustración 19, Dentaloffice



Fuente: facebook.com/DentalOfficeQuilichao/

Dental office se caracteriza por mantener un precio considerablemente económico en sus tratamientos de ortodoncia por un precio de \$1'500.000 pesos (valor promedio), donde el paciente da los siguientes valores para iniciar tu proceso.

- Cuota inicial: \$200.000.
- Valor exámenes: \$50.000.
- Valor por controles (24 controles): \$45.000
- Valores retenedores: \$170.000

Teniendo en cuenta las tres clínicas anteriormente mencionadas, se puede representar como un grupo o amenaza directa para la clínica odontológica Sonrisa Perfecta, la cual tiene como principal objetivo, lograr un proceso de mejora continua en sus servicios para así lograr que la calidad sea su mayor representante.

Con los diferentes precios de los tratamientos odontológicos anteriormente mencionados y ofrecidos por las tres clínicas odontológicas escogidas para este análisis se ve un valor promedio de \$1'600.000 pesos entre la competencia, donde entra a jugar el valor agregado que estas ofrecen a sus clientes para captar su atención y así poder brindar sus tratamientos.

En el caso de la clínica Sonrisa Perfecta los planes de ortodoncia tienen un valor de \$1'600.000 pesos en promedio por 24 controles mensuales con valor de \$45.000 y una inicial de \$200.000 y otros gastos como los retenedores y exámenes médicos.

Es de esta manera que se puede determinar el alto nivel competitivo existente en la zona ya que los precios tienen variaciones pequeñas.

Tabla 23 Variables Dental Office

Variable	Descripción
Ubicación	La clínica Dental office al igual que las ya mencionadas, se encuentra en la zona centro del municipio, pero la única diferencia es que esta no cuenta con una estructura externa tan llamativa.
Instalaciones	En la parte interna de la Clínica Dental Office, se puede apreciar una sala de espera con sillas en serie y temperatura ambiente, los consultorios se encuentran bien adecuados.
Atención	La recepcionista de dicha clínica ofrece una atención regular ya que no se enfoca totalmente en la persona que requiere información.
Precio	Los precios ofrecidos por Dental Office son iguales o similares a algunas de las clínicas anteriormente mencionadas.
Calidad	Cada procedimiento se realiza con cuidado por parte del odontólogo, pero la calidad de servicio puede verse afectada por la recepción de la clínica.

Fuente: Elaboración propia.

12.2 Análisis de la evaluación de variables en la competencia de Sonrisa Perfecta.

En base a las tablas anteriormente expuestas en cada una de las clínicas evaluadas se presentará un análisis de sobre la clasificación que recibieron en cada una de las variables dichas clínicas, y como se proyectan en el grafico radial.

A continuación, se presentará una tabla donde se clasificarán las variables, dependiendo del estudio realizado, como cliente oculto en cada una de las clínicas escogidas para la elaboración de este punto.

Tabla 24 Resultados clínicas evaluadas

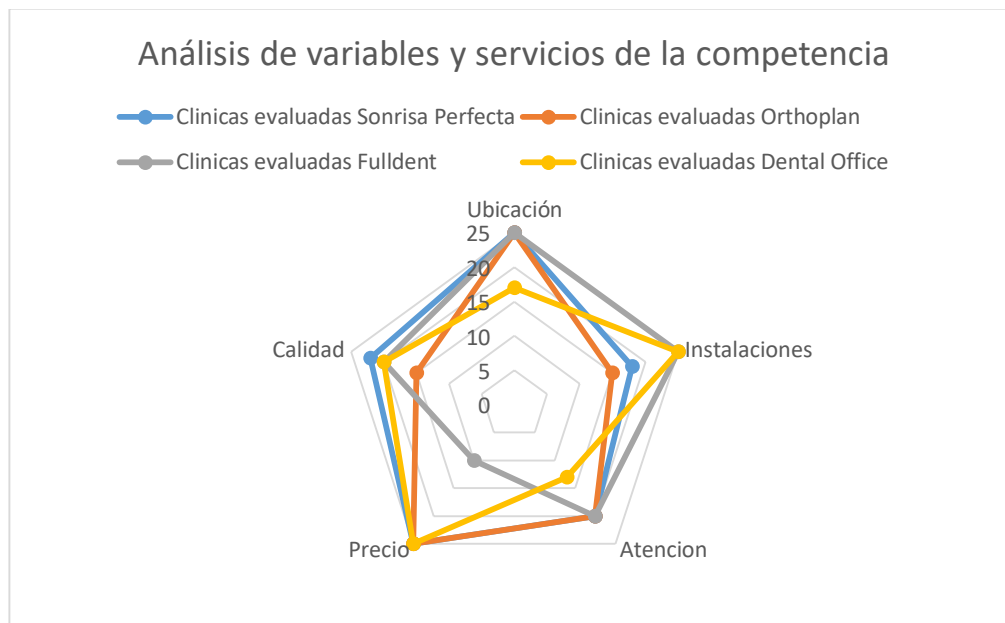
Variable	Clinicas evaluadas			
	Sonrisa Perfecta	Orthoplan	Fullident	Dental Office
Ubicación	25	25	25	17
Instalaciones	18	15	25	25
Atencion	20	20	20	13
Precio	25	25	10	25
Calidad	22	15	20	20

Fuente: Elaboración propia.

En la anterior tabla se puede apreciar los valores otorgados a cada variable, los cuales fueron dados basándose en el resultado de los estudios realizados mediante la modalidad de cliente oculto. Dichos valores se otorgaron dentro de un ponderado de 1 a 100.

12.2.1 Análisis del grafico radial.

Ilustración 20 Grafica radial, análisis de variables y servicios de la competencia



Fuente: Elaboración propia.

En este grafico radial se puede apreciar las diferentes calificaciones otorgadas a cada variable y en cuales se puede apreciar una oportunidad de mejora para la clínica evaluada, la cual en este caso es Sonrisa Perfecta.

- **Ubicación:** Como se puede apreciar en el grafico radial, la Clínica Sonrisa Perfecta, cuenta con una excelente calificación frente a la competencia, ya que esta se encuentra ubicada en una zona bastante concurrida por la población del municipio de Santander de Quilichao, Cauca.
- **Instalaciones:** En esta variable, Sonrisa Perfecta no se vio muy favorecida frente a dos de sus competidores, ya que estos cuentan con infraestructuras cómodas, amplias y muy bien acondicionadas para la atención de los pacientes.

- **Atención:** El resultado de esta variable puede significar una importante oportunidad de mejora para la Clínica Sonrisa Perfecta, ya que se encuentra en un nivel muy similar al de la competencia, llevando así a poder enfocarse en fortalecer esta área con el fin de alcanzar un mayor número de nuevos clientes.
- **Precio:** Tomando en cuenta el análisis del benchmarking, se pudo identificar que los precios dados por Sonrisa Perfecta en uno de los procedimientos odontológicos más demandado, como lo es la ortodoncia, le brindan un nivel de aceptación bueno por parte de los clientes, tal y como se puede apreciar en el grafico radial.
- **Calidad:** Esta variable puede representar una importante pieza para brindar un buen servicio a los clientes, ya que no solo se puede basar la totalidad del éxito de los procesos solo en la labor realizada por el odontólogo, ya que el cliente inicia la medición de su satisfacción desde el momento en que este entra a una empresa. En este caso la Clínica Sonrisa Perfecta ha logrado obtener un resultado bueno frente a la competencia, ya que como se puede apreciar más adelante en el análisis de las encuestas, los pacientes relacionan la calidad con el precio.

12.3 ENCUESTAS CLIENTE EXTERNO DE LA CLÍNICA SONRISA PERFECTA SANTANDER DE QUILICHAO

Esta encuesta se realizó con el principal objetivo de conocer la aceptación de nivel de expectativas, que dio a conocer una muestra de pacientes de cada servicio odontológico ofrecido. Dicha encuesta consiste en 18 preguntas, las cuales se enfocan en conocer el periodo de tiempo que el paciente lleva vinculado a la clínica, el tipo de tratamiento y preguntas sobre atención y forma física de la clínica.

Para determinar el porcentaje de personas se tomó el 10% correspondiente a los 600 pacientes atendidos mensualmente en la Clínica Sonrisa Perfecta, donde se tomaron en cuenta características tales como hombres y mujeres de edades entre los 18 a 55 años del municipio de Santander de Quilichao en su zona urbana, con un rango salarial de entre los \$400.000 pesos hasta los \$2'500.000 pesos, con el fin de identificar cuáles son los servicios más demandados

A continuación, se expondrán los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los pacientes de todos los servicios odontológicos de la clínica Sonrisa Perfecta en Santander de Quilichao.

También se realizará un análisis sobre las respuestas obtenidas en las encuestas, ya que estas ofrecerán un punto de vista de los clientes, sobre los servicios, atención e infraestructura de la clínica Sonrisa Perfecta. La importancia de realizar dicha medición, se basa en identificar qué áreas de servicios pueden recibir un mejoramiento.

“Servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización” (Duque Edison, 2005)

12.3.1 Análisis de la encuesta.

- **Pregunta 1 ¿Es usted usuario de la clínica Sonrisa Perfecta?**

Ilustración 21, ¿Es usted usuario de la clínica Sonrisa Perfecta?

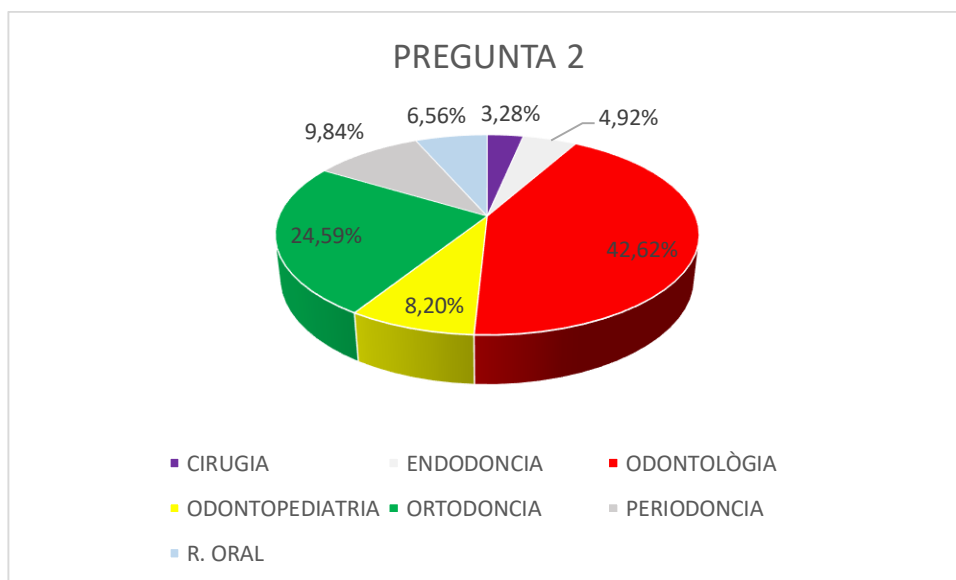


Fuente: Elaboración propia.

Se realizaron 61 encuestas dentro de la clínica Sonrisa Perfecta donde se encuestaron a pacientes de todos los servicios ofrecidos por dicha clínica.

▪ **Pregunta 2 ¿Qué servicio ofrecido por la clínica Sonrisa Perfecta a usado?**

Ilustración 22, ¿Qué servicio ofrecido por la clínica Sonrisa Perfecta a usado?

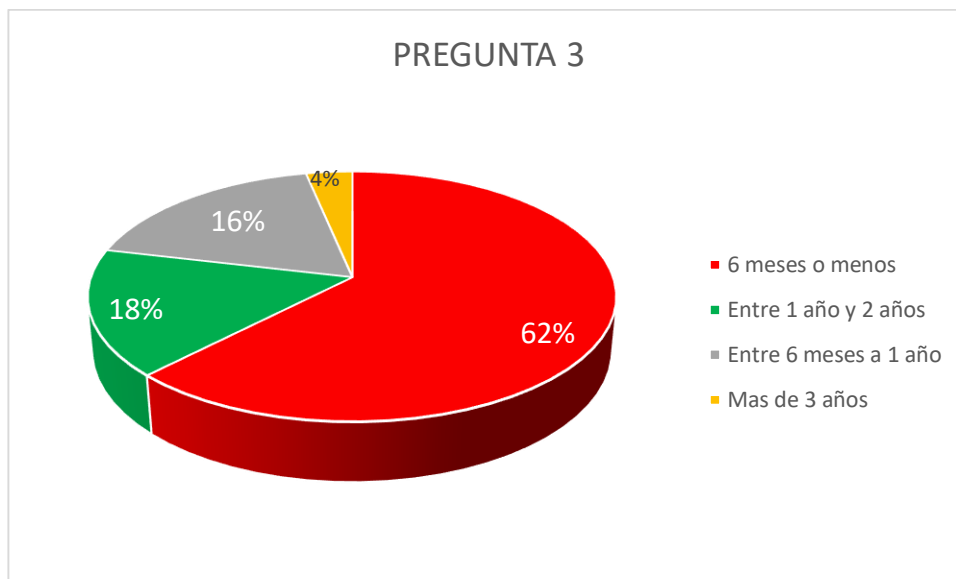


Fuente: Elaboración propia.

En el anterior grafico se puede apreciar los siete servicios ofrecidos por Sonrisa Perfecta, y de igual manera identificar cuáles son los más demandados, que son odontología con un 43% y ortodoncia un 25%. Seguido de periodoncia con un 9%, Odontopediatria con un 8%, rehabilitación oral con un 7%, endodoncia con un 5% y cirugía con un 3%.

▪ **Pregunta 3 ¿Cuánto tiempo lleva usando los servicios ofrecidos por la clínica Sonrisa Perfecta?**

Ilustración 23, ¿Cuánto tiempo lleva usando los servicios ofrecidos por la clínica Sonrisa Perfecta?

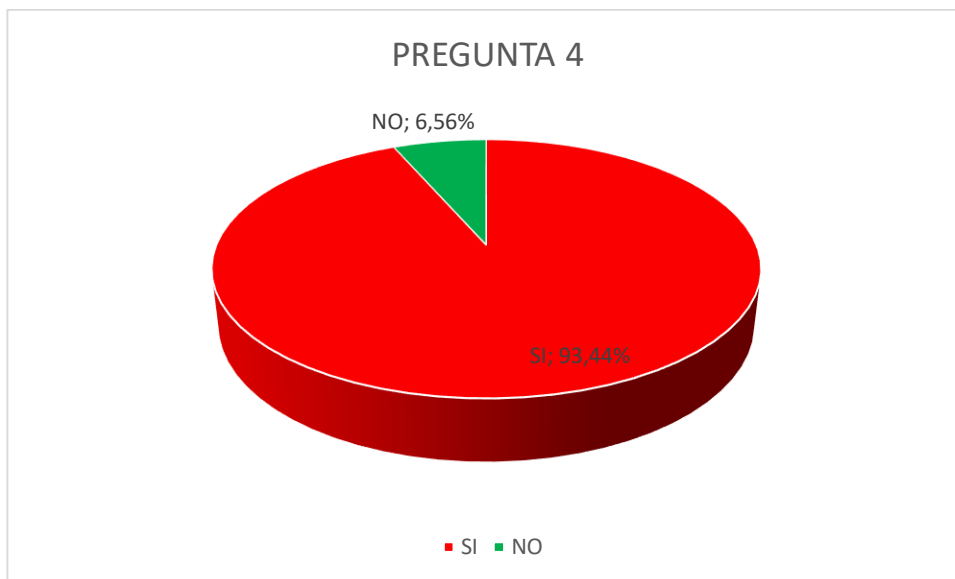


Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la base de datos ofrecida por el área de recepción de Sonrisa Perfecta se encontró que la mayor parte de los encuestados, es decir el 62% marcó la opción “6 meses o menos”, entre 6 meses a un año un 18%, entre 1 y 2 años el 16% y más de 3 años el 4%.

▪ **Pregunta 4 ¿La atención ofrecida por parte del profesional encargado de su tratamiento odontológico satisface sus expectativas?**

Ilustración 24, ¿La atención ofrecida por parte del profesional encargado de su tratamiento odontológico satisface sus expectativas?

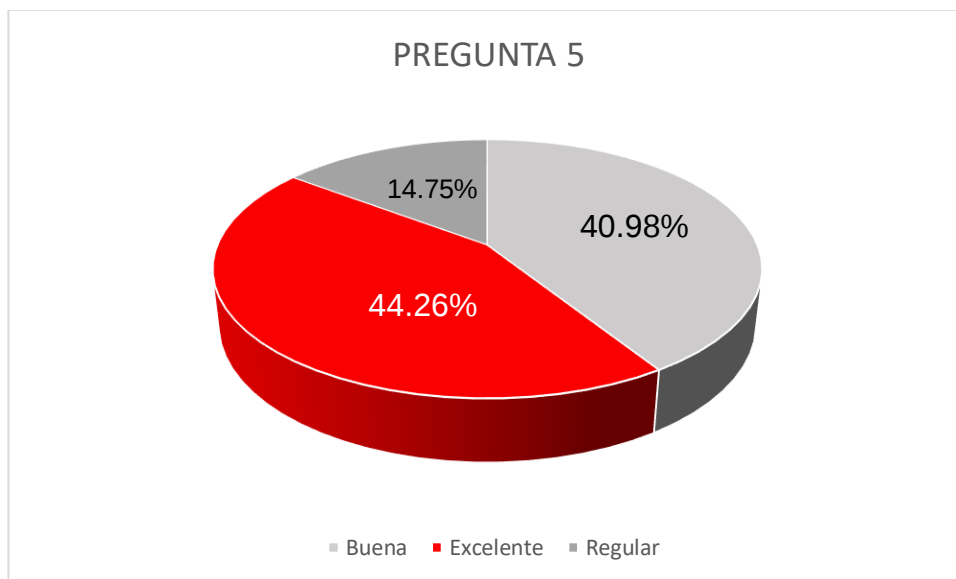


Fuente: Elaboración propia.

El 93,44% de las personas encuestadas marcaron la opción “SI” siendo este un porcentaje representativo para este resultado, por otra parte, el 6,56% de las personas que marcaron la respuesta “NO”.

- **Pregunta 5 ¿Cómo califica la atención por parte de la secretaria en Sonrisa Perfecta?**

Ilustración 25, ¿Cómo califica la atención por parte de la secretaria en Sonrisa Perfecta?

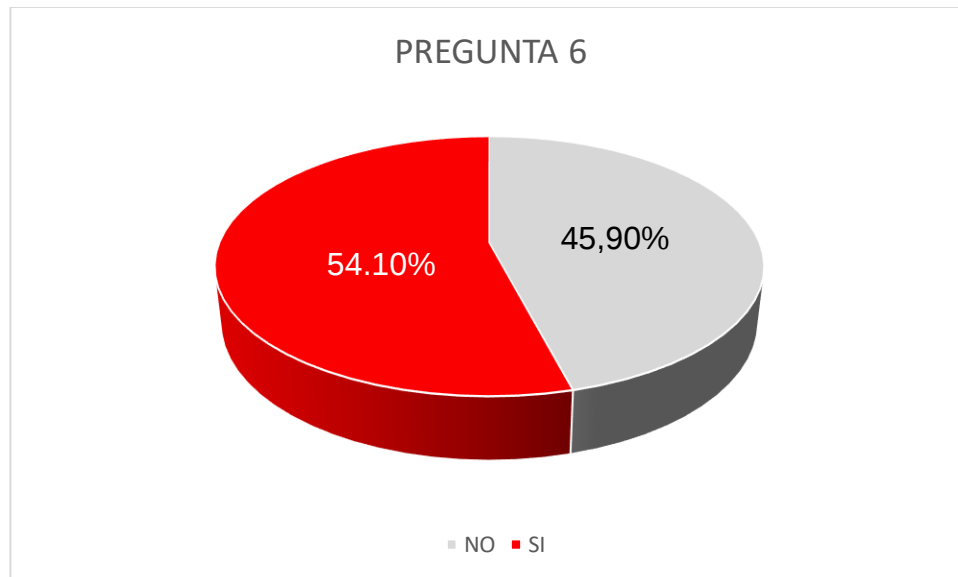


Fuente: Elaboración propia.

Dentro del grafico se puede observar que el mayor porcentaje obtenido fue dado para la opción “excelente” con un 44,26%, seguido se encuentra la opción “buena” con un porcentaje del 40,98% y por ultimo esta “regular” con una baja participación, pero no insignificante del 14,75%.

▪ **Pregunta 6 ¿Cree usted que la clínica Sonrisa Perfecta debe mejorar la calidad en sus servicios de atención al cliente?**

Ilustración 26, ¿Cree usted que la clínica Sonrisa Perfecta debe mejorar la calidad en sus servicios de atención al cliente?

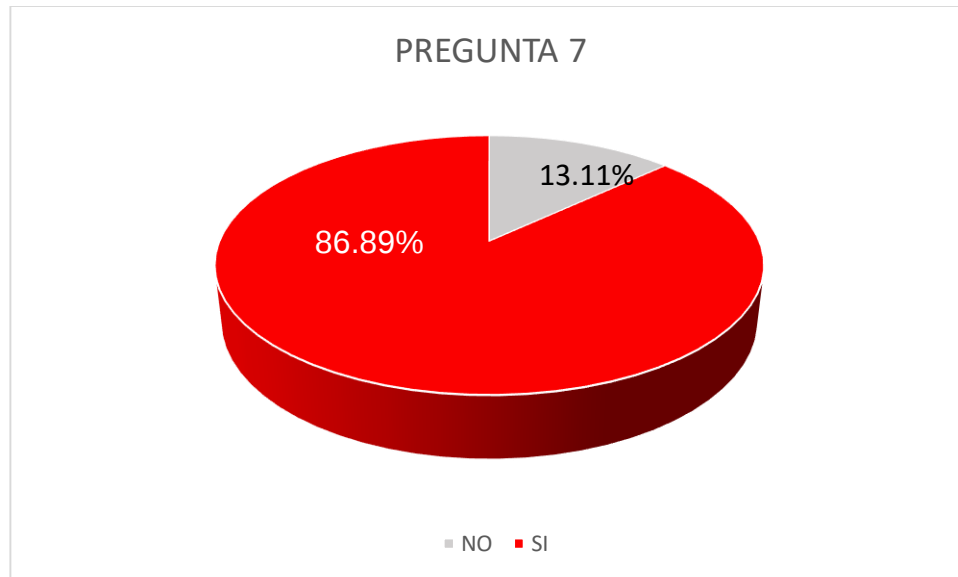


Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta 54,10% de las personas marcaron “SI” siendo este un resultado por encima de la media. Por otro lado, el 45,90% de las personas que marcaron “NO” como resultado de esta pregunta.

- **Pregunta 7 ¿Considera usted que los tratamientos odontológicos son explicados debidamente por los odontólogos y especialistas antes de realizarlos**

Ilustración 27, ¿Considera usted que los tratamientos odontológicos son explicados debidamente por los odontólogos y especialistas antes de realizarlos?

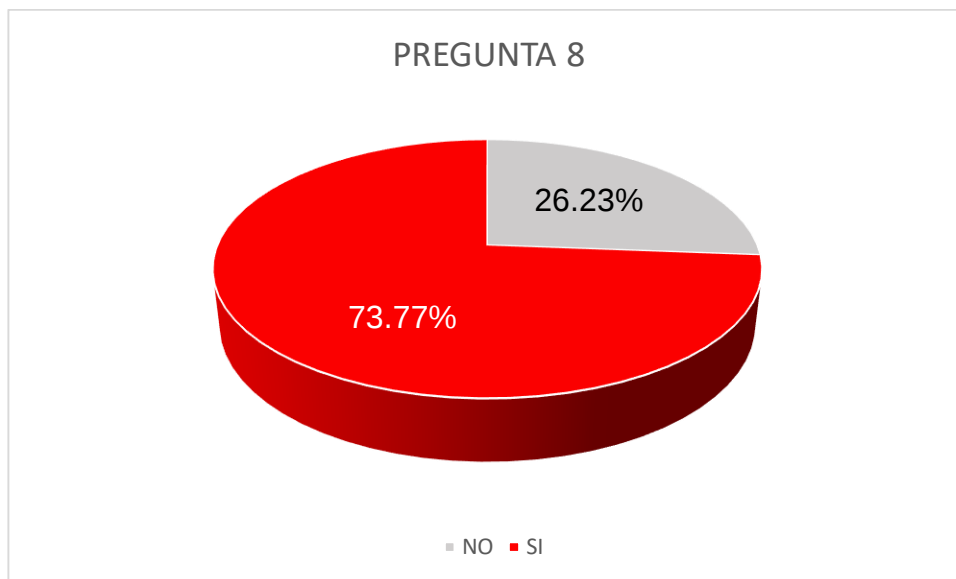


Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que el 86,89% de las personas marco "SI" y una pequeña parte el 13,11% marco que "NO" respecto al resultado de la pregunta.

▪ **Pregunta 8 ¿El tiempo de espera para recibir un control odontológico es adecuado de acuerdo a sus expectativas?**

Ilustración 28, ¿El tiempo de espera para recibir un control odontológico es adecuado de acuerdo a sus expectativas?

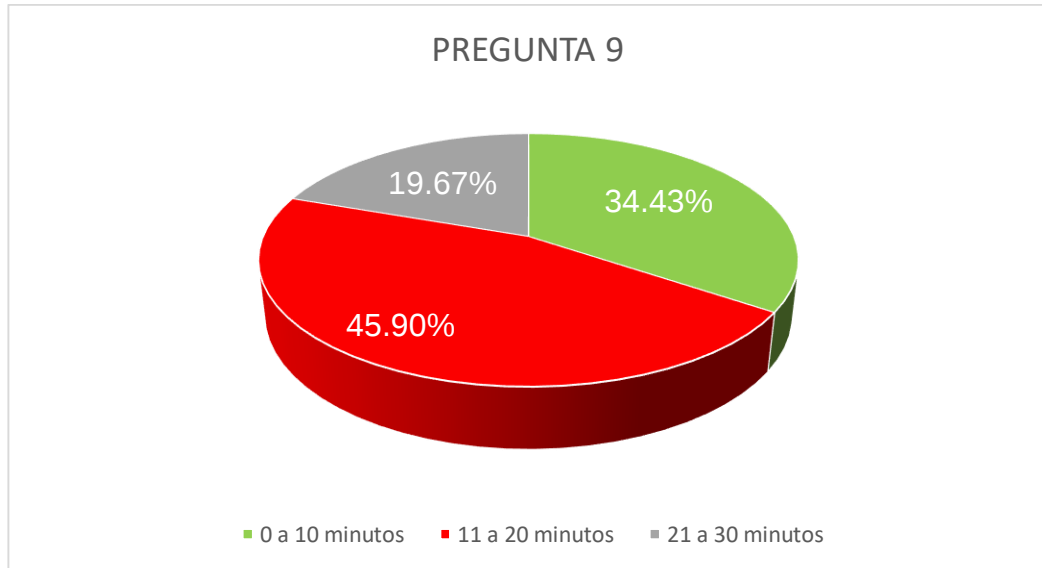


Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la pregunta 8 se obtuvo un favorable resultado para la opción "SI" con el 73,77%, y un porcentaje de la opción "NO" del 26,23% en cuanto a las expectativas del tiempo de espera.

▪ **Pregunta 9 ¿Qué rango tiempo espera usted para ser atendido?**

Ilustración 29, ¿Qué rango tiempo espera usted para ser atendido?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta se pudo determinar que el tiempo estándar que una persona debe esperar, según los resultados, es de 11 a 20 minutos con un porcentaje de 45,90%, seguido de un tiempo de 0 a 10 minutos con un porcentaje de 34,43%, por ultimo está el tiempo de 21 a 30 minutos que tuvo el valor más bajo del gráfico con 19,67%.

▪ **Pregunta 10 ¿Las instalaciones físicas de los consultorios odontológicos de la clínica Sonrisa Perfecta están en buen estado?**

Ilustración 30, ¿Las instalaciones físicas de los consultorios odontológicos de la clínica Sonrisa Perfecta están en buen estado?

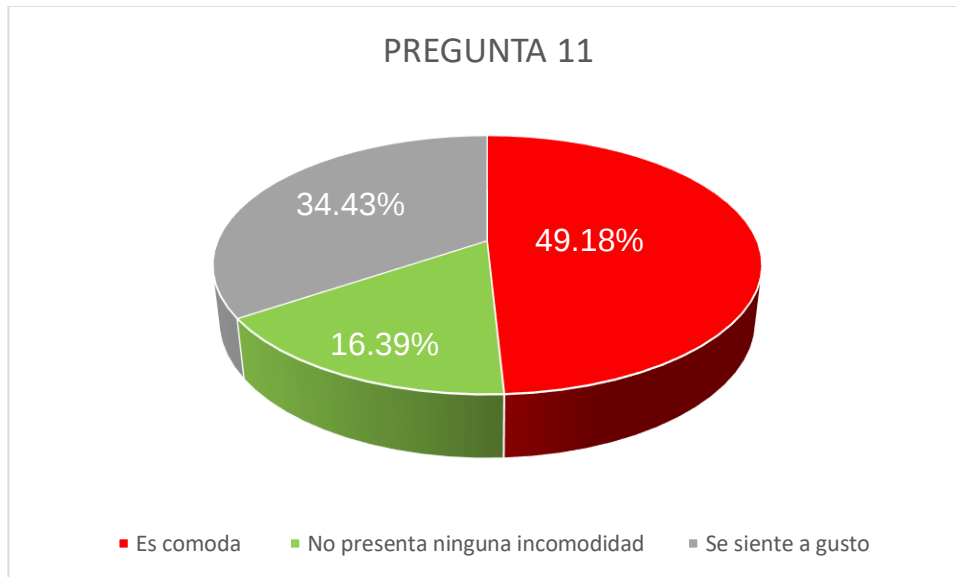


Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de esta pregunta se pudo conocer que la opción "SI" obtuvo un porcentaje total del 100%, frente a la opción "NO" que fue del 0%.

▪ **Pregunta 11 ¿Cómo considera el área de sala de espera de la clínica Sonrisa Perfecta?**

Ilustración 31, ¿Cómo considera el área de sala de espera de la clínica Sonrisa Perfecta?

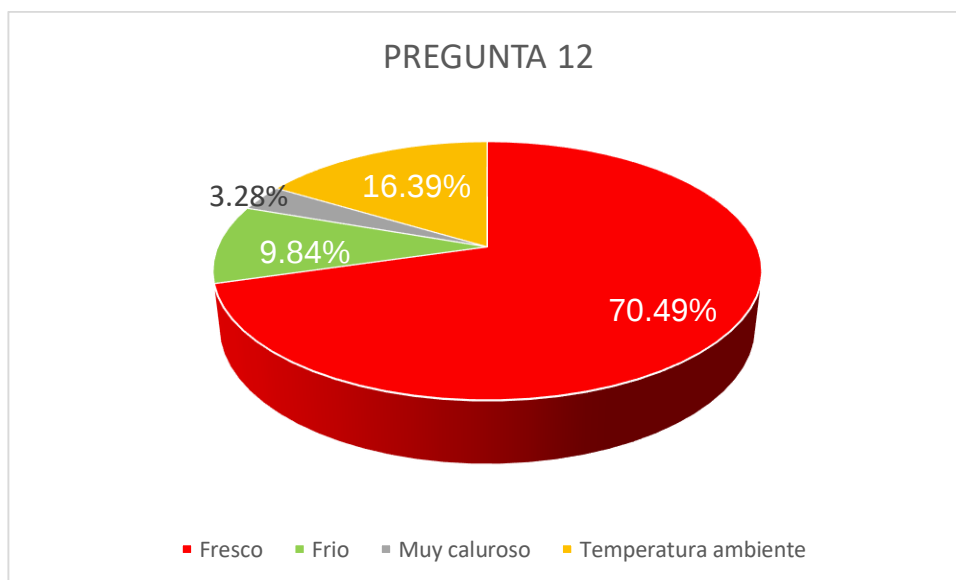


Fuente: Elaboración propia.

La opción que este caso obtuvo un mayor rango de porcentaje fue “Es cómoda” quien obtuvo el 49,18%, seguido esta “Se siente a gusto” con el 34,43% y por ultimo con el porcentaje más bajo esta “no representa ninguna incomodidad” con el 16,39%.

▪ **Pregunta 12 ¿La sala de espera de la Clínica Sonrisa Perfecta es?**

Ilustración 32, ¿La sala de espera de la Clínica Sonrisa Perfecta es?

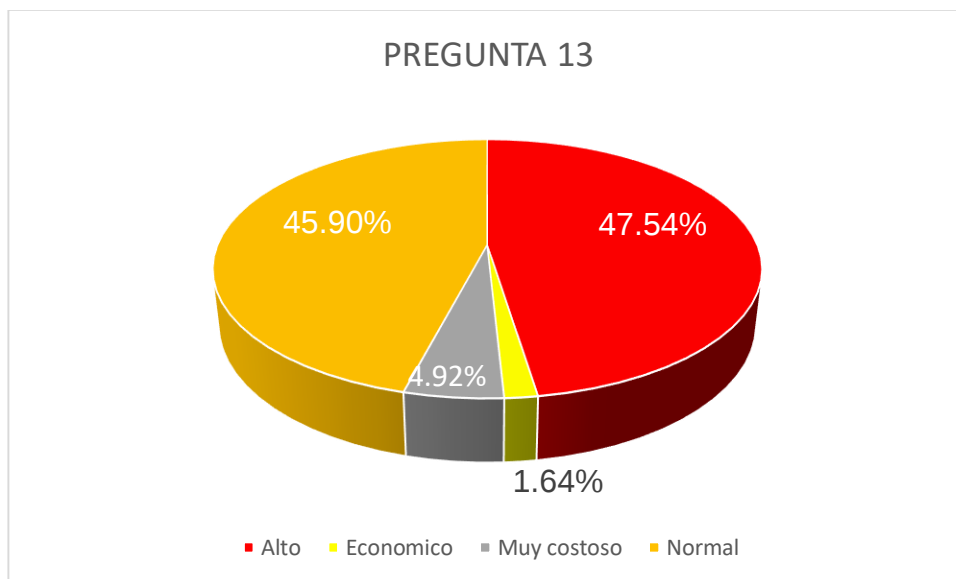


Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de esta encuesta esta la opción “fresco” con un porcentaje mayor del 70,49%, seguido esta la opción “temperatura ambiente” con el 16,39%, después se encuentra “frio” con un porcentaje del 9,84% y por ultimo con el valor más bajo esta “muy caluroso” con el 3,28%.

▪ **Pregunta 13 ¿El valor del tratamiento que usted como usuario ha adquirido es?**

Ilustración 33, ¿El valor del tratamiento que usted como usuario ha adquirido es?

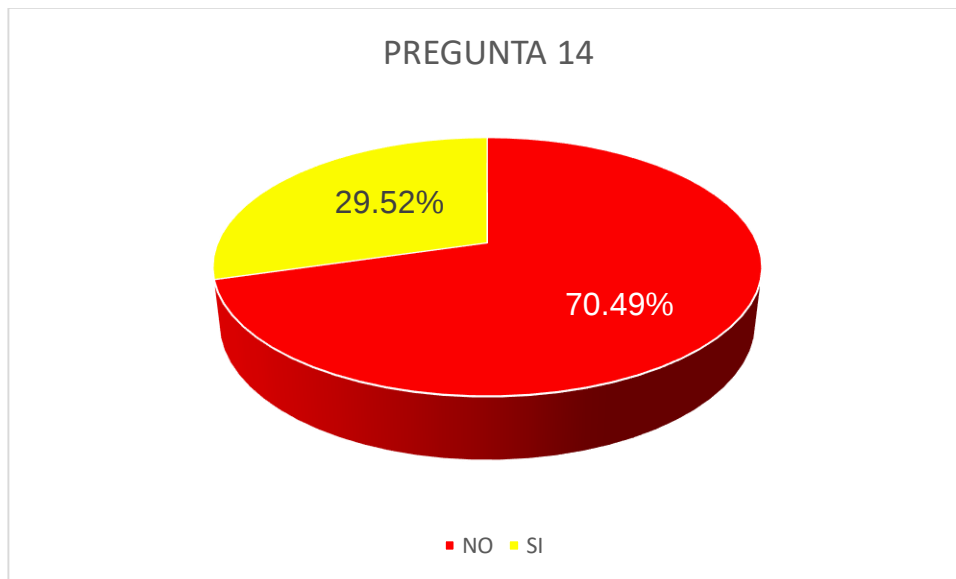


Fuente: Elaboración propia.

Para la pregunta número 13 se obtuvo como resultado para las siguientes opciones. Valor “ALTO” el 47,54%, “NORMAL” el 45,90%, “MUY COSTOSO” el 4,92% y por ultimo para “ECONOMICO” el 1,64%.

▪ **Pregunta 14 ¿Ha recibido garantía en alguna fase de su tratamiento odontológico?**

Ilustración 34, ¿Ha recibido garantía en alguna fase de su tratamiento odontológico?

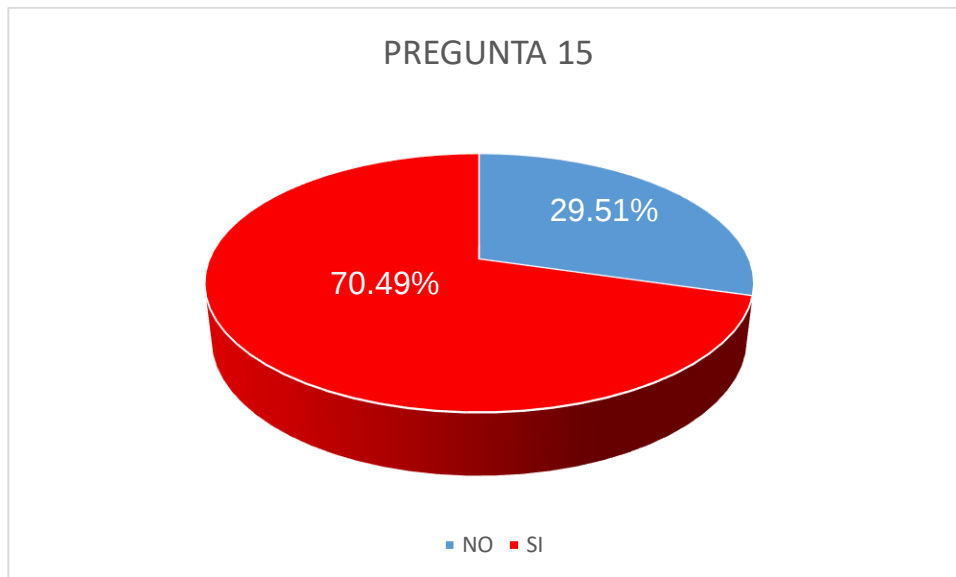


Fuente: Elaboración propia.

El resultado de esta pregunta que se refiere a la prestación del servicio de garantía obtuvo los siguientes resultados, con un mayor porcentaje se encuentra la opción “NO” con el 70,49%, seguido de la opción “SI” con el 29,52%.

▪ **Pregunta 15 ¿Recibe usted información sobre descuentos y planes de financiamiento de la clínica Sonrisa Perfecta?**

Ilustración 35, ¿Recibe usted información sobre descuentos y planes de financiamiento de la clínica Sonrisa Perfecta?

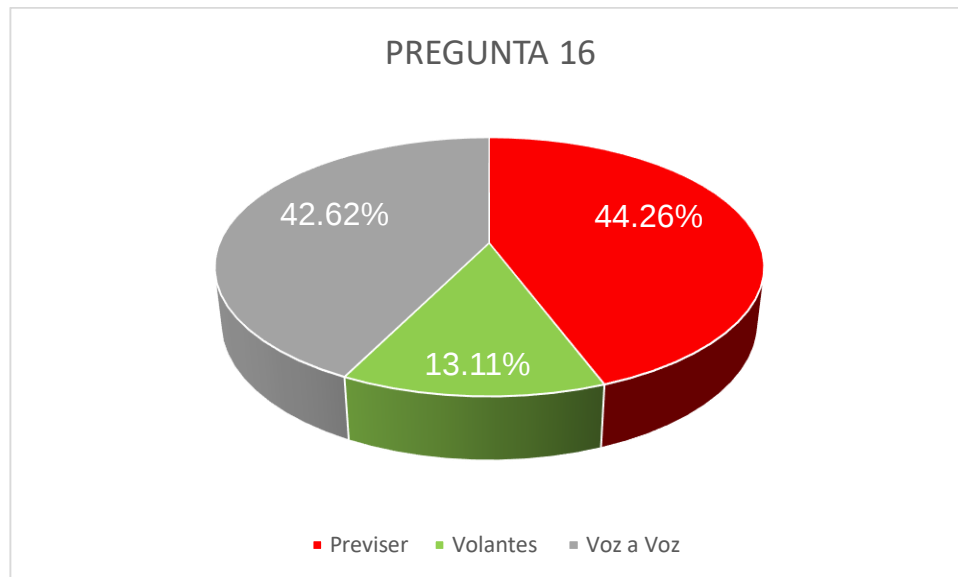


Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis de estos resultados se obtuvo como porcentaje más alto el 70,49% para la opción "SI" refiriendo al a recepción de información, y con el 29,51% está la opción "NO".

▪ **Pregunta 16 ¿Mediante qué medios conoció usted los servicios odontológicos ofrecidos por la clínica Sonrisa Perfecta?**

Ilustración 36, ¿Mediante qué medios conoció usted los servicios odontológicos ofrecidos por la clínica Sonrisa Perfecta?

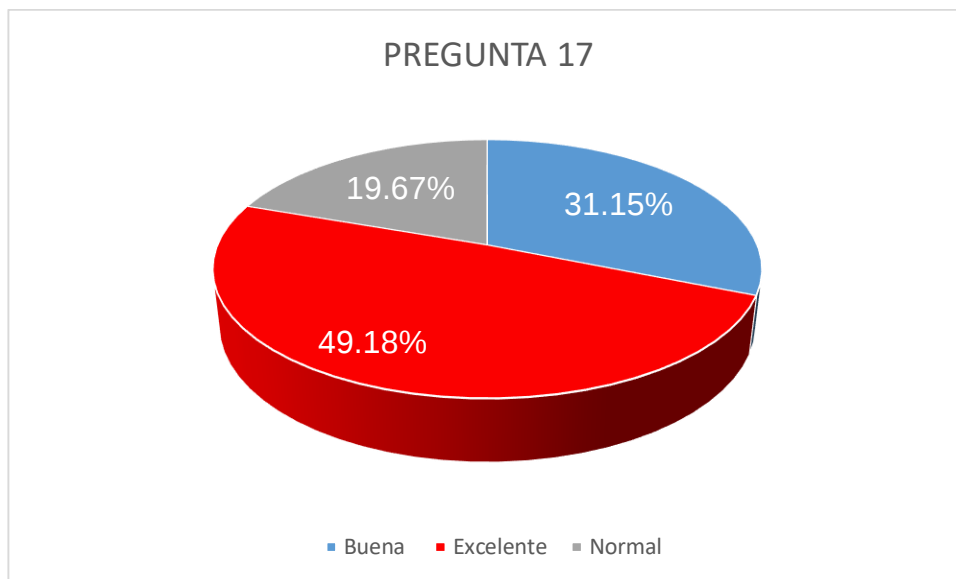


Fuente: Elaboración propia.

Como medio principal de publicidad para conocer Sonrisa Perfecta se obtuvieron los siguientes resultados, 44,26% para “Previser”, 42,62% para “Voz a voz” y por último el 13,11% para “Volantes”.

▪ **Pregunta 17 ¿Cómo califica usted la experiencia de servicio en la clínica Sonrisa Perfecta?**

Ilustración 37, ¿Cómo califica usted la experiencia de servicio en la clínica Sonrisa Perfecta?

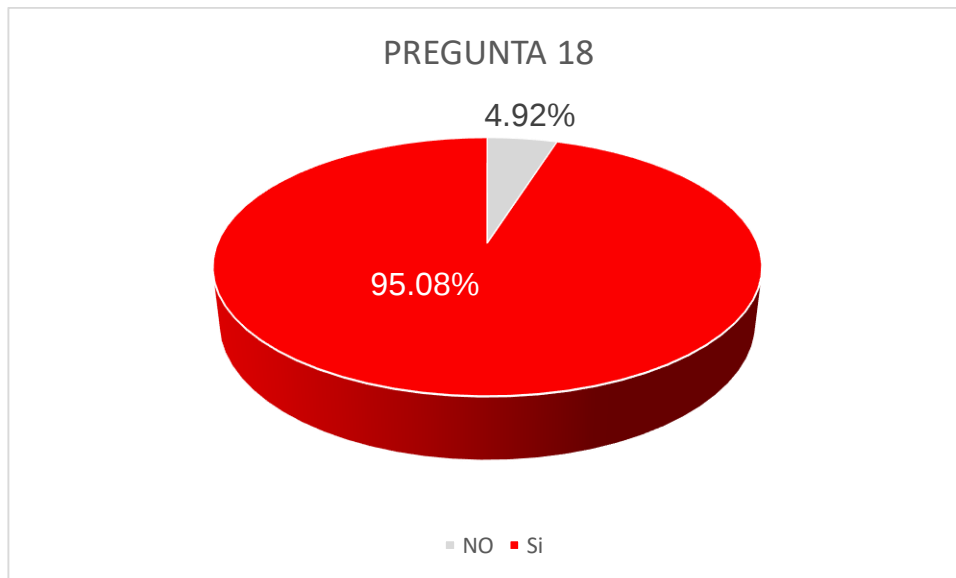


Fuente: Elaboración propia.

La calificación obtenida por las personas encuestadas arrojó, los siguientes resultados, con el mayor porcentaje se encuentra la opción 49,18% para la opción “excelente”, seguido se encuentra “buena” con el 31,15%, por ultimo está el 19,67% para la opción “normal”.

▪ **Pregunta 18 ¿Recomendaría los servicios de Sonrisa Perfecta?**

Ilustración 38, ¿Recomendaría los servicios de Sonrisa Perfecta?



Fuente: Elaboración propia.

El 95,08% de las personas recomiendan a Sonrisa Perfecta con la opción “SI” como mayor porcentaje, y la opción “NO” tiene el 4,92%.

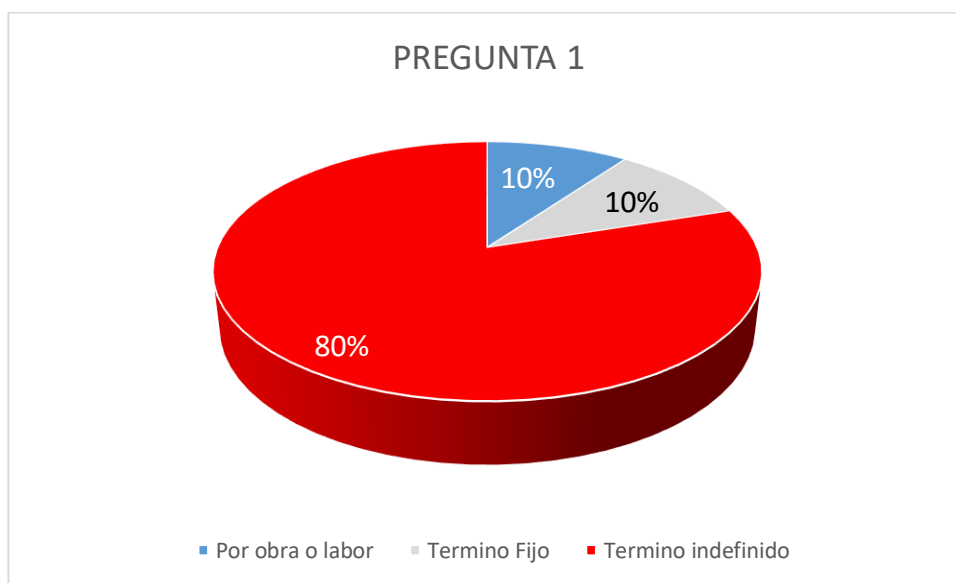
Encuestas Realizadas al personal que labora en la Clínica Sonrisa Perfecta en Santander de Quilichao.

Estas encuestas se realizan con el fin de conocer la percepción que tiene el cliente interno de la clínica sonrisa perfecta y que tipos de desarrollo tanto personal como laboral ofrece.

Se realizaron un numero de diez encuestas al personal de la clínica Sonrisa Perfecta, con el fin de conocer el proceso de la empresa en cuanto a la satisfacción de sus colaboradores.

▪ Pregunta 1 ¿Qué tipo de contrato tiene usted en la clínica Sonrisa Perfecta?

Ilustración 39, ¿Qué tipo de contrato tiene usted en la clínica Sonrisa Perfecta?

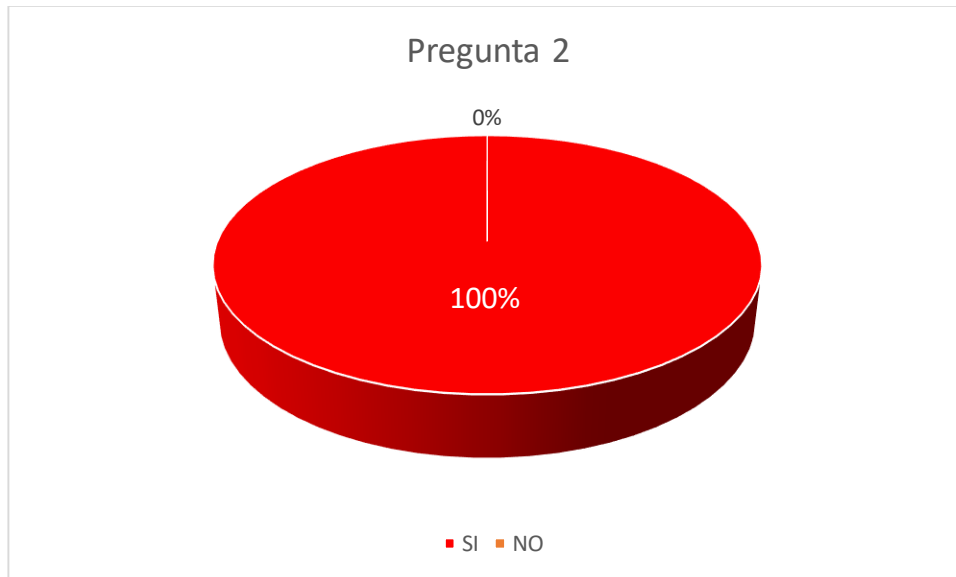


Fuente: Elaboración propia.

De las diez personas encuestas 8, es decir un 80% de estas cuentan con un contrato a término indefinido, una persona con un término fijo, que equivale a un 10%, y una de ellas por obra o labor que representa un 10%.

- **Pregunta 2 ¿Cuándo entro a laborar con la clínica Sonrisa Perfecta recibí inducción?**

Ilustración 40, ¿Cuándo entro a laborar con la clínica Sonrisa Perfecta recibí inducción?

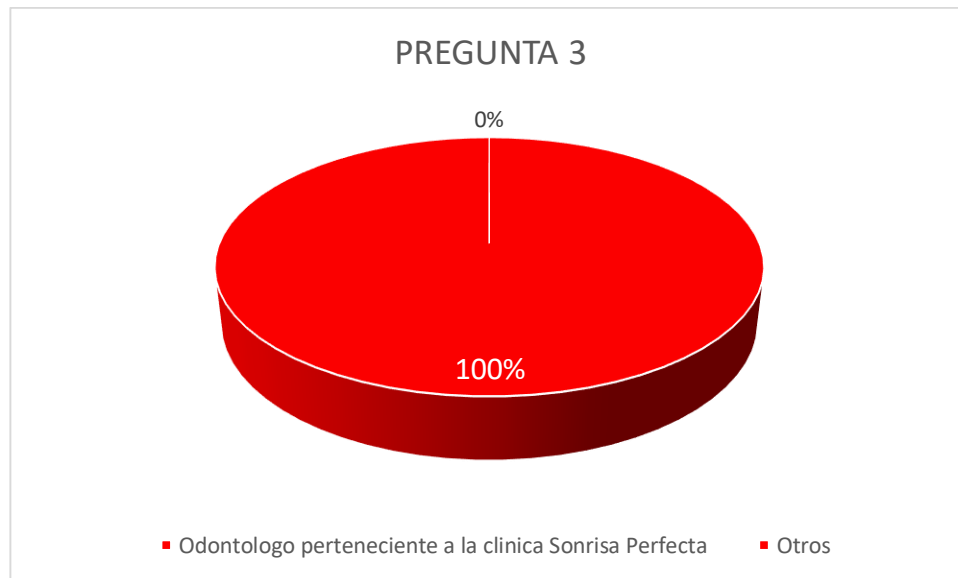


Fuente: Elaboración propia.

Las 10 personas encuestadas; es decir el 100% de los empleados manifestaron haber recibido inducción previa por parte de un odontólogo perteneciente a la clínica mediante la opción "SI".

▪ **Pregunta 3 ¿Quién fue la persona encargada de brindarle la inducción?**

Ilustración 41, ¿Quién fue la persona encargada de brindarle la inducción?

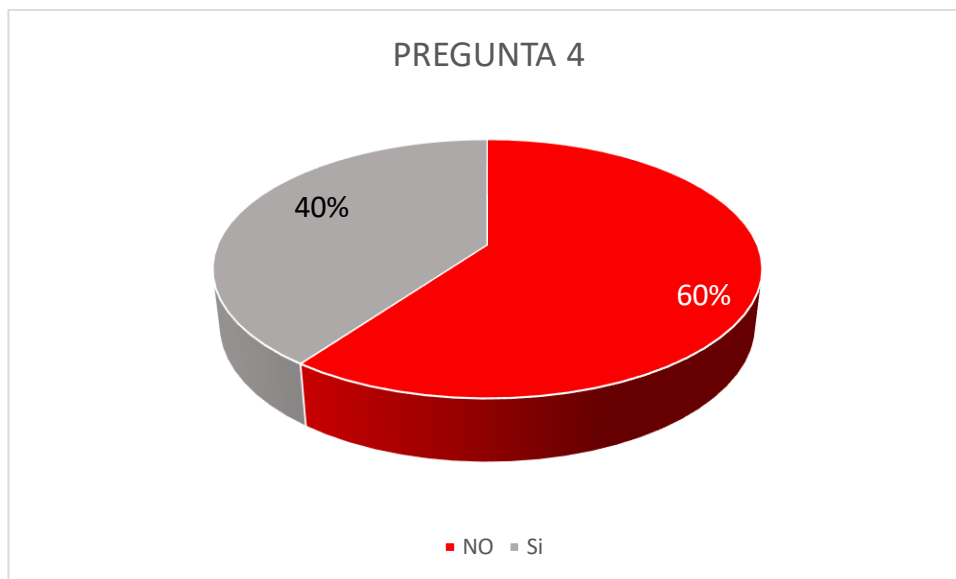


Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los encuestados recibieron inducción de la persona asignada por la empresa, quien en este caso fue un odontólogo.

▪ **Pregunta 4 ¿Conoce usted la misión, la visión e historia de la clínica Sonrisa Perfecta ubicada en Santander de Quilichao?**

Ilustración 42, ¿Conoce usted la misión, la visión e historia de la clínica Sonrisa Perfecta ubicada en Santander de Quilichao?

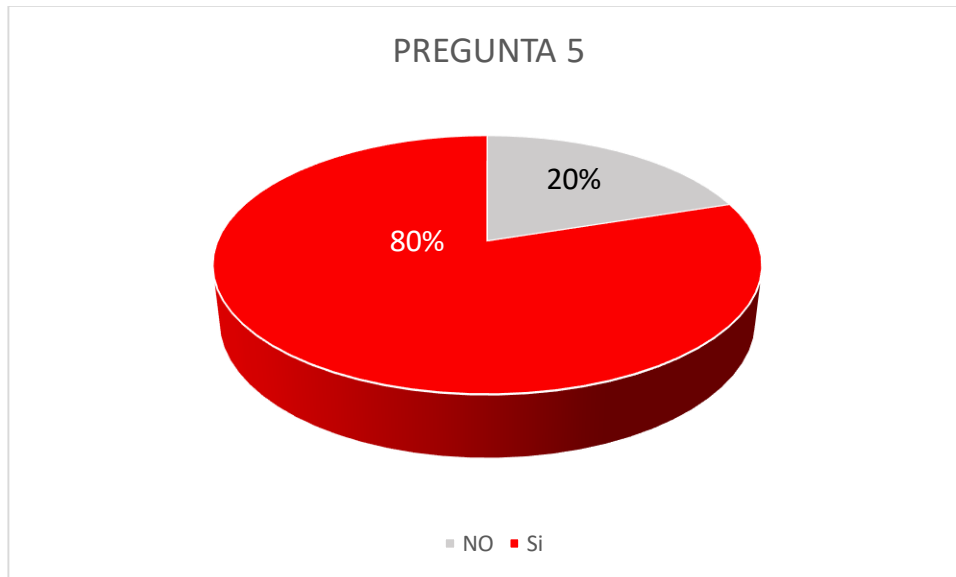


Fuente: Elaboración propia.

En la clínica Sonrisa Perfecta, solo 4 de 10; es decir el 40% de las personas conocen su misión, visión e historia, y la parte restante que representa el 60% manifestó no conocerla.

▪ **Pregunta 5 ¿Conoce usted el protocolo de procedimientos para la atención al cliente?**

Ilustración 43, ¿Conoce usted el protocolo de procedimientos para la atención al cliente?



Fuente: Elaboración propia.

En la clínica el 80% de las personas manifestaron conocer dicho protocolo y aplicarlo correctamente, dos de las personas que marcaron "NO" lo que equivale al 20%, expusieron que no lo conocían.

▪ **Pregunta 6 ¿Considera usted que tiene una atención adecuada con sus pacientes?**

Ilustración 44, ¿Considera usted que tiene una atención adecuada con sus pacientes?

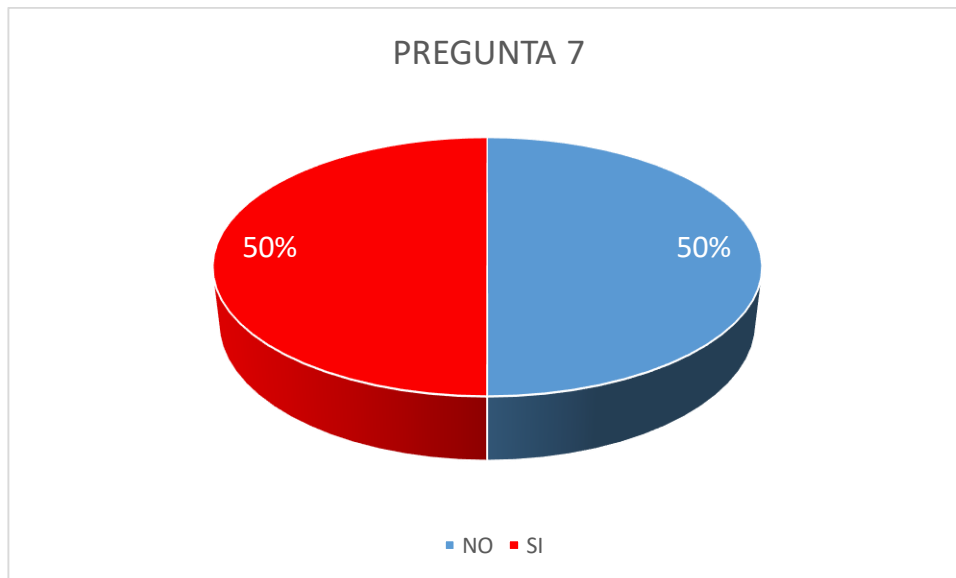


Fuente: Elaboración propia.

En base a la pregunta anterior las 10 personas encuestadas consideraron que la atención que estos brindan a sus pacientes es buena marcando la opción "SI" la cual obtuvo el 100% del porcentaje.

▪ **Pregunta 7 ¿Conoce usted que es un proceso de mejora continua?**

Ilustración 45, ¿Conoce usted que es un proceso de mejora continua?

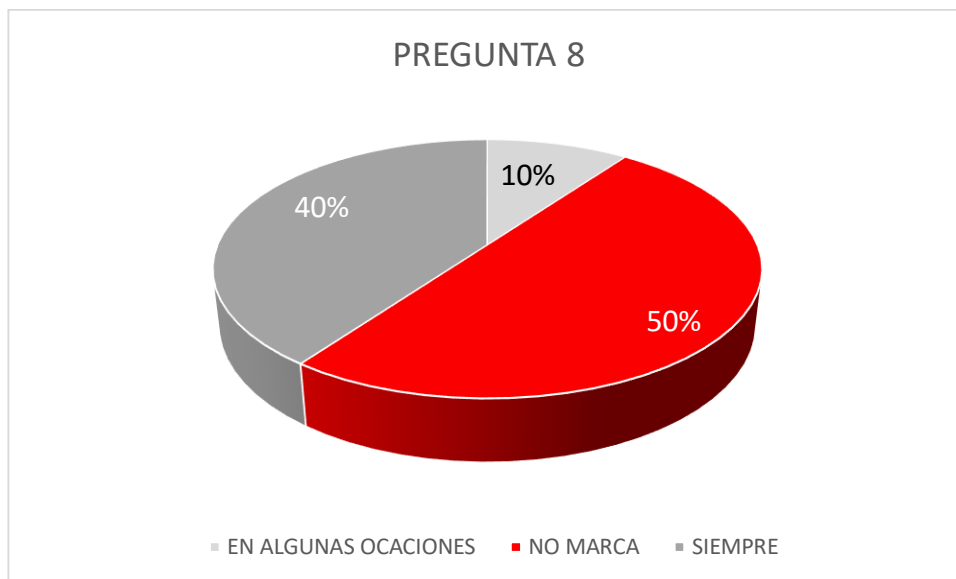


Fuente: Elaboración propia.

La mitad de los encuestados que representa a 5 personas y en porcentaje el 50% manifestó que, si conocen y han escuchado el término de mejora continua, el otro 50% marco por la opción "NO".

▪ **Pregunta 8 ¿Practica usted el proceso de mejora continua individual o grupal dentro de trabajo?**

Ilustración 46, ¿Practica usted el proceso de mejora continua individual o grupal dentro de trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

Para esta pregunta se tomó en cuenta las 5 personas o el 50% que marcaron “SI” sobre el conocer el proceso de mejora continua, de los cuales 4 o el 40% expusieron que siempre están haciendo uso de dicho termino y una de las personas que representa el 10% expreso solo usarlo en algunas ocasiones.

▪ **Pregunta 9 ¿Usted ha recibido capacitaciones en su área laboral u otras por parte de la clínica Sonrisa Perfecta?**

Ilustración 47, ¿Usted ha recibido capacitaciones en su área laboral u otras por parte de la clínica Sonrisa Perfecta?



Fuente: Elaboración propia.

Las personas encuestadas manifestaron “SI” haber recibido capacitación en su área de trabajo con un porcentaje del 100%.

▪ **Pregunta 10 ¿Con que frecuencia ha recibido capacitaciones en el periodo de un año?**

Ilustración 48, ¿Con que frecuencia ha recibido capacitaciones en el periodo de un año?



Fuente: Elaboración propia.

5 de las personas encuestadas las cuales representan el 50% marco la opción de "1 por año", la otra parte, el 50% restante marco la opción de "2 a 4 por año".

▪ **Pregunta 11 ¿Reconoce abiertamente sus errores dentro de su área de trabajo?**

Ilustración 49, ¿Reconoce abiertamente sus errores dentro de su área de trabajo?

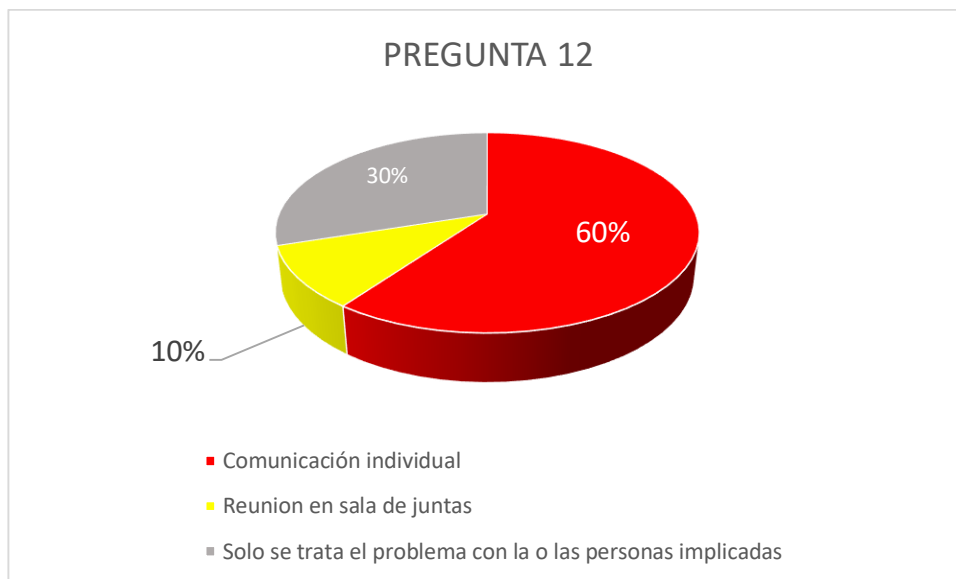


Fuente: Elaboración propia.

Para esta pregunta se obtuvo un satisfactorio resultado del 100% para la opción "SI", donde se reconoce abiertamente los errores.

▪ **Pregunta 12 ¿Qué métodos utiliza para resolver problemas percibidos en la clínica Sonrisa Perfecta?**

Ilustración 50, ¿Qué métodos utiliza para resolver problemas percibidos en la clínica Sonrisa Perfecta?



Fuente: Elaboración propia.

El 60% que representa a 6 personas manifestó que siempre que hay una situación de este tipo, se acercan a la persona implicada y tiene una comunicación individual, el 30% manifestó que el problema solo debe ser tratado con las personas implicadas, y el 10% restante expuso que siempre que percibe un problema de este tipo convoca a una reunión.

▪ **Pregunta 13 ¿Permite usted que sus compañeros de trabajo entren en su área laboral?**

Ilustración 51, ¿Permite usted que sus compañeros de trabajo entren en su área laboral?

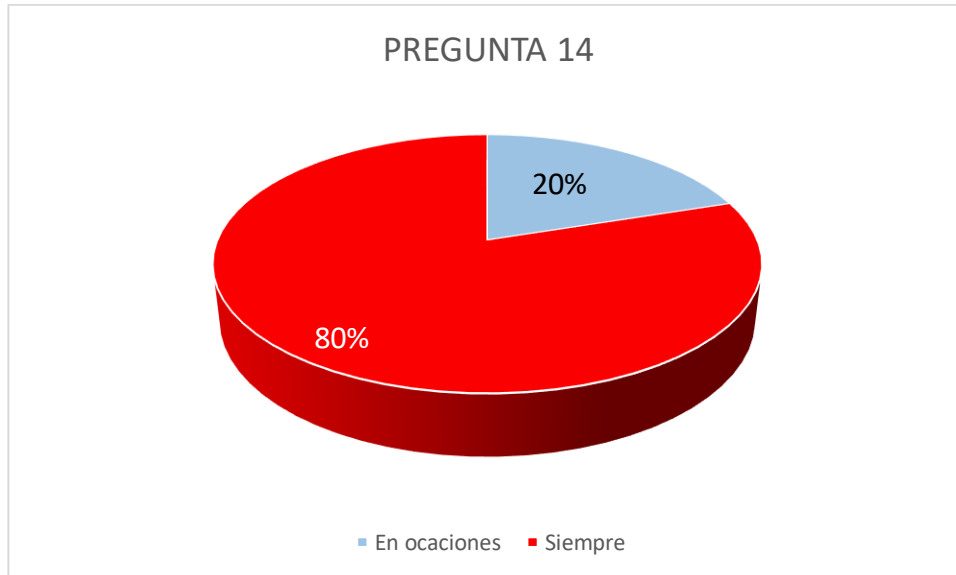


Fuente: Elaboración propia.

El 70% de personas encuestadas manifestó que algunas veces lo permite, 20% manifestó que no muchas veces lo dejan entrar y el 10% manifestó nunca permitir que sus compañeros entren en su área de trabajo.

▪ **Pregunta 14 ¿Desde su área laboral promueve el trabajo en equipo?**

Ilustración 52, ¿Desde su área laboral promueve el trabajo en equipo?

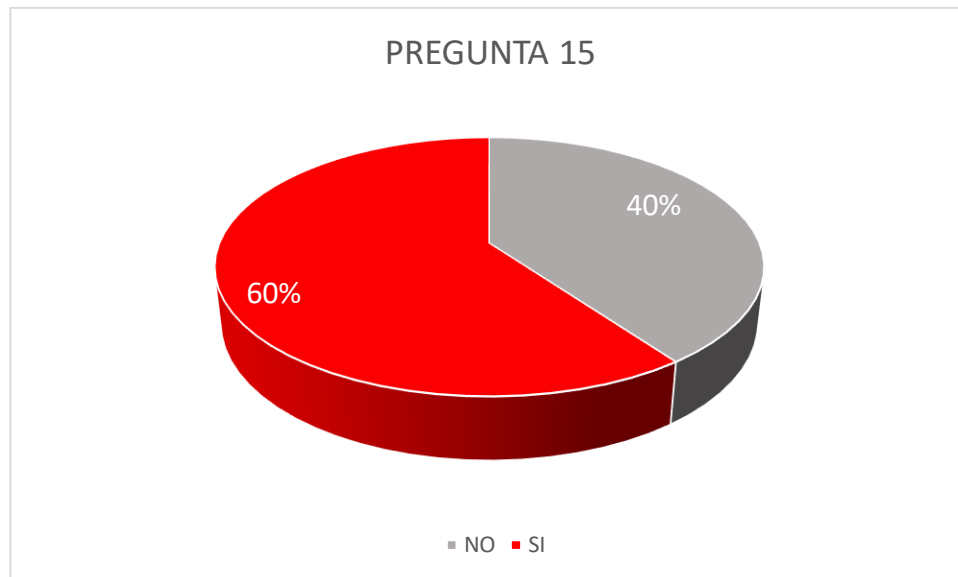


Fuente: Elaboración propia.

Se pudo encontrar que 80% de los encuestados siempre apoya y promueve el trabajo en equipo dentro de la empresa y el 20% restantes solo en ocasiones los hace.

- **Pregunta 15 ¿La clínica Sonrisa Perfecta ha permitido que usted como profesional pueda desarrollarse más en su área o especialidad?**

Ilustración 53, ¿La clínica Sonrisa Perfecta ha permitido que usted como profesional pueda desarrollarse más en su área o especialidad?



Fuente: Elaboración propia.

El 60% manifestó que gracias al trabajo obtenido en la clínica han podido realizar nuevos estudios, la otra parte expuso que "NO" con un porcentaje del 40%.

▪ **Pregunta 16 ¿Conoce usted que es la autodisciplina?**

Ilustración 54, ¿Conoce usted que es la autodisciplina?

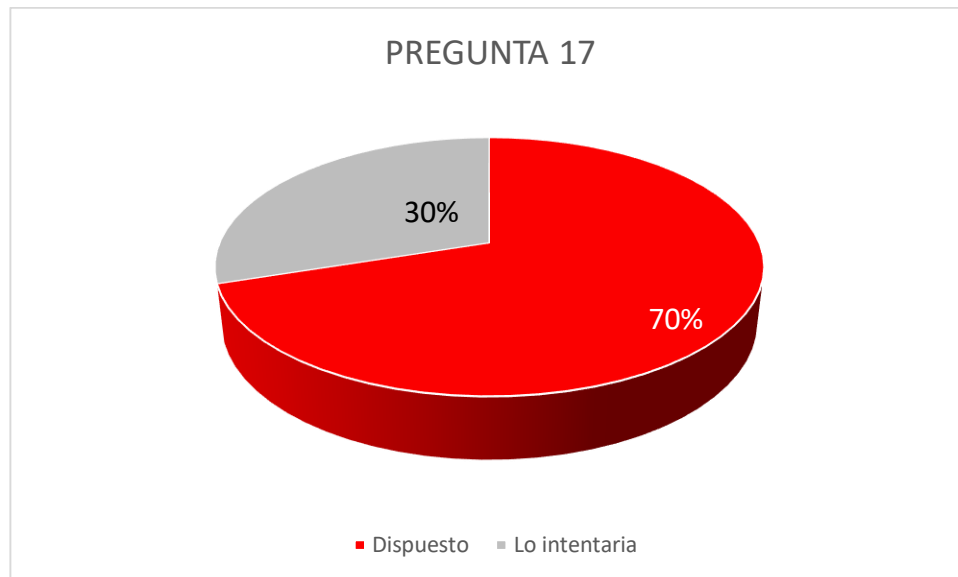


Fuente: Elaboración propia.

Las 10 personas encuestadas si conocen que es la autodisciplina marcando la opción "SI" con un porcentaje total del 100%.

- **Pregunta 17 Califíquese en qué grado de generar una autodisciplina se encuentra usted en este momento.**

Ilustración 55, Califíquese en qué grado de generar una autodisciplina se encuentra usted en este momento.



Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta se puede conocer que el 70% de los encuestados están totalmente dispuestos a mantener un proceso de autodisciplina, el 30% restante de los encuestados dijo que estaría bien intentar practicar dicho proceso.

▪ **Pregunta 18 ¿Se siente satisfecho con la forma en que se llevan las relaciones profesionales y personales en la Clínica Sonrisa Perfecta?**

Ilustración 56, ¿Se siente satisfecho con la forma en que se llevan las relaciones profesionales y personales en la Clínica Sonrisa Perfecta?



Fuente: Elaboración propia.

Se puede ver expuesto por el resultado de esta encuesta donde el 100% se siente plenamente satisfecho con cómo se llevan a cabo sus relaciones dentro de la clínica.

13. DISEÑO DE UNA PROPUESTA KAIZEN DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA CLINICA ODONTOLOGICA SONRISA PERFECTA EN SANTANDER DE QUILICHAO

Con base en los diferentes puntos de vista recogidos por parte de las encuestas dirigidas a los clientes internos y externos de la clínica Sonrisa Perfecta, se ha llegado a analizar diferentes puntos que pueden ser susceptibles de cambio o mejora dependiendo el nivel en que estos han sido percibidos por los pacientes a través de las preguntas realizadas en las encuestas, los cuales han adquirido diferentes servicios en la clínica anteriormente mencionada.

Mediante el uso de la teoría Kaizen aplicada al área de servicio de atención al cliente, área que corresponde al objetivo central de la realización de este proyecto, se llevara a cabo la creación de parámetros y protocolos que permitan obtener a través de su uso mejoras constantes en los puntos más débiles.

En el libro “Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa” escrito por quien es considerado como el padre de esta gran teoría y modelo; el señor Masaaki Imai, brinda diferentes casos de empresas en las cuales se ha aplicado con éxito el Kaizen, y como este ha permitido a dichas empresas mejorar sus procesos y recaudar grandes sumas monetarias con la efectividad de los métodos de producción y comercialización que estas llevan a cabo. (Masaki, 2001)

En el capítulo 7 del libro mencionado anteriormente se titula como “Cambiando la cultura de la compañía” y tiene como principal objetivo exponer que todas las estrategias administrativas Kaizen tienen como finalidad la satisfacción total del cliente, ya que este es finalmente quien juzgara bajo su propio concepto de calidad el producto o servicio ofrecido por una empresa. (Masaki, 2001)

Los argumentos anteriores tienen un significado de gran importancia para la ejecución de esta estrategia. Igualmente se ha podido analizar los planteamientos otorgados por la escritora Patricia Wellington en su libro “Como brindar un servicio

integral al cliente” basado en la estrategia Kaizen. Donde se puede conocer que cada mejora o cambio que se pretenda realizar dentro de la empresa, deberá iniciar internamente, tal y como lo plantea Imai en su libro. (Masaki, 2001)

Los cambios y mejoras que se realizan en una empresa deberán funcionar como una cadena de clientes, donde cada colaborador de la empresa tendrá como cliente el colaborador que depende de sus acciones y así sucesivamente hasta llegar al cliente externo, quien recibirá en mayor medida todo el esfuerzo y proceso que se realiza en la empresa

En el caso de la clínica Sonrisa Perfecta no se detectaron respuestas negativas por parte de sus clientes, en base a los resultados de las encuestas, pero hay algunas áreas o procesos que requieren una mejora que permita cumplir al 100% las expectativas de los pacientes, de igual manera la conexión con estos debe mantenerse sólida, ya que este tipo de acciones puede hacer percibir a los clientes el alto valor que estos representan para la empresa y como esta realiza un esfuerzo constante para mantener su satisfacción.

Los procesos de mejora continua que se plantearan a través de la estrategia de mejoramiento de servicio al cliente en la clínica Sonrisa Perfecta podrán ser implementados por todo el personal de la clínica desde los mandos más altos hasta los más bajos, a través de la creación de parámetros que permitan a la junta directiva o gerente de la clínica medir con que eficiencia se están desarrollando los procesos de mejora y los protocolos que serán implementados por todos los colaboradores involucrados en la prestación del servicio, donde se propondrán métodos Kaizen que permitan realizar mejoras y cambios en sus áreas de trabajo, las cuales van dirigidas principalmente a los clientes y en cómo estos perciben dichas mejoras.

13.1 DISEÑO DEL PROTOCOLO DE TRABAJO BASADO EN LA TEORÍA KAIZEN

Con base en los diez principios del Kaizen expuestos en el marco teórico del presente proyecto, se elaborará un protocolo de seguimiento y aplicación para la clínica Sonrisa Perfecta ubicada en Santander de Quilichao, Cauca, los cuales irán en pro del mejoramiento y fortalecimiento del área del servicio al cliente de esta clínica.

Este protocolo se crearán puntos enfocados al mejoramiento los cuales deberán ser seguidos por los colaboradores de Sonrisa Perfecta de dicho municipio, y estarán planteados a través de los 10 principios Kaizen, de la siguiente manera.

- **Sensibilización:** Al implementar una nueva estrategia dentro de una empresa, inicialmente se debe de exponer a la junta directiva y a todo el grupo de colaboradores, en que se basa dicha estrategia y como se aplicara a los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

13.1.1 Actividades para realizar la sensibilización.

- **-Reunion con junta directiva de la clínica Sonrisa Perfecta:** Con el fin de realizar una exposición sobre la teoría del Kaizen y en cómo está bajo sus principios será aplicada a la empresa, se realizará una reunion con la junta directiva donde se presentará mediante diapositivas y folletos los diferentes procesos que se realizaran.
- **-Reunion con personal de los colaboradores:** Teniendo en cuenta que este grupo de personas, será quien en mayor medida realice y aplique el método Kaizen dentro de sus actividades laborales cotidianas, se llevara a cabo una reunion donde al igual que la junta directiva se expondrán mediante diapositivas y folletos el proceso Kaizen y sus pasos, para poder realizarse.
- **-Elaborar un programa de conocimiento de Kaizen:** Mediante la aplicación de cortos talleres, evaluar a todo el personal de la clínica Sonrisa Perfecta, sobre

el conocimiento del Kaizen, después de haberse realizado las dos actividades anteriores. (Masaki, 2001)

- **Meta para la actividad de sensibilización:** Lograr que el 100% de los colaboradores de la Clínica Sonrisa Perfecta ubicada en Santander de Quilichao, conozcan y entiendan el modelo Kaizen, y sus principales funciones y beneficios.

13.1.2 principio 1.

Concentrarse en los clientes: Este primer principio de Kaizen se basa principalmente en dirigir todas las actividades realizadas dentro de la empresa al cumplimiento de la satisfacción de los clientes.

- **Actividades para aplicar el principio de concentrarse en los clientes:**
 - **-Aplicar sistemas de seguridad de datos personales:** Mediante el uso de herramientas tecnológicas ofrecer a los clientes la seguridad y protección de sus datos personales. Hoy en día las diferentes plataformas tecnológicas existentes ofrecen diferentes programas donde la información puede ser guardada de forma segura en “nubes informáticas”, dichos programas son ofrecidos a las empresas con precios favorables y no implican un alto nivel de dificultad para su uso.
 - **Fortalecer la fidelización de los clientes:** El proceso de fidelización de clientes en una empresa, puede llegar a significar un gran valor agregado, ya que no solo se mantendrán como clientes frecuentes de los clientes de la clínica, sino que también podrán ofrecer los servicios de esta mediante publicidad “voz a voz”. Para llevar a cabo este proceso se podrán ofrecer descuentos por porcentaje en un control de tratamientos a los clientes que lleven usando los servicios de la clínica por determinado periodo, u ofrecer obsequios en determinadas celebraciones del año.

- **Fortificar los canales de comunicación con el cliente:** A través de llamadas telefónicas ofrecer el servicio a los pacientes de informar cuando se acerque se cita o cuando se van a realizar promociones en los servicios.
- **Obsequiar folletos con el cuidado de los procesos odontológicos que se realice un paciente:** El buen resultado de un proceso odontológico, es altamente significativo para un cliente, pero estos también deben de contemplar cierto grado de responsabilidad para que este proceso tenga un buen resultado, por lo cual obsequiar folletos donde se describan los cuidados que se deben de realizar para cada proceso y el beneficio de cumplir con estos, podrá llevar a que el cliente sienta que la empresa siempre está buscando su beneficio.
- **Meta principio 1:** Teniendo en cuenta algunos de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los clientes de Sonrisa Perfecta Santander de Quilichao, se pretende a través de la implementación y aplicación del primer principio Kaizen, lograr que del 93% de personas satisfechas con la atención por parte de los colaboradores de la clínica ya mencionada, pase a ser 100%.

13.1.3 Principio 2.

- **Realizar mejoras continuamente:** A través del uso de formatos establecidos para la descripción de fallas en los procesos y para la solución de estos, los colaboradores podrán mantener una constante verificación de cómo se están llevando a cabo estos procesos, y en el caso de que se presente un problema, estos podrán aportar una solución mediante el uso de dichos formatos, los cuales serán revisados por la junta directiva de Sonrisa Perfecta para ser usados como estándares de mejora.
- **Actividades para el punto de realizar mejoras continuas.**
- **Diseño de formatos:** Presentar a la junta directiva el posible diseño del formato de aplicación en caso de percibir fallas en los procesos y las soluciones para

estos, y así poder determinar si este cumple con sus expectativas y puede ser aplicado dentro de la clínica.

- **Instruir a los colaboradores sobre cómo será el uso de los formatos:** A través de breves reuniones se expondrá al personal de Sonrisa Perfecta como están compuestos los formatos donde se expondrán de manera personal las fallas percibidas y su posible solución, y cómo será el proceso de llenado de estos, lo cual se hará mediante la aplicación de talleres donde se simulará la entrega de los formatos por cada colaborador de la clínica.
 - **Instalación de buzón para mejoras internas:** Con la instalación de un buzón diseñado para recibir solo los formatos que sean depositados por los colaboradores de la clínica, la junta directiva o el gerente podrá realizar una verificación y evaluación de estos mensualmente,
 - **Reuniones mensuales con los colaboradores:** En base a los resultados obtenidos por los formatos diligenciados en la clínica por el periodo de un mes, el gerente o la junta directiva llevara a cabo la realización de una reunion donde se discutan las fallas encontradas y las soluciones que se han diseñado para cada una de estas, con el fin de mantener el proceso de mejora continua constantemente dentro de la clínica.
-
- **Meta principio 2:** Con la aplicación del segundo principio, se pretenderá lograr que los procesos que se realizan dentro de la clínica Sonrisa Perfecta de Santander de Quilichao, tengan una mayor eficiencia, como lo es en el caso del tiempo de espera para recibir una cita, resultado que se evidencio en las encuestas de la siguiente manera, 46% para el intervalo de 11 a 20 minutos, 34% para 0 10 minutos y 20% de 21 a 30 minutos, teniendo como objetivo lograr que el ultimo intervalo de tiempo desaparezca y los procesos sean más ágiles.

13.1.4 Principio 3.

- **Reconocer abiertamente los problemas:** El reconocimiento de un problema por parte de un colaborador o un grupo de colaboradores es de gran importancia,

siempre y cuando se cree una cultura organización no recriminatoria o discriminatoria. Al reconocer un problema abiertamente la búsqueda de una solución puede ser mejor ya que colaboradores ajenos a dichos problemas podrán trabajar en conjunto con el área afectada para buscar la posible solución.

- **Actividades para el punto de reconocimiento de problemas.**

-**Exposición sobre la importancia de la cultura organizacional en el proceso de reconocimiento de los problemas:** Mediante la exposición de la importancia de apoyar a un colaborador o un área implicada en un problema, se pretende crear una conciencia y un espíritu de compañerismo entre los colaboradores de la clínica, enseñándoles la importancia del apoyo y sus beneficios a través de folletos que expongan la información.

- **Talleres instructivos:** Con la aplicación de diferentes talleres se pretenderá simular situaciones de problemas entre los colaboradores, con el fin de que estos busquen una solución con apoyo de sus compañeros.

- **Meta principio 3:** En los resultados obtenidos en la encuesta que se realizó al personal interno de Sonrisa Perfecta se pudo evidenciar, que el 100% de estos reconoce los problemas que se presentan dentro de su área de trabajo, siendo este un indicador positivo, pero la principal meta de este principio es seguir y evaluar que dicho porcentaje obtenido se mantenga y que cada problema identificado sea resuelto.

13.1.5 Principio 4.

Promover la apertura: Se basa en permitir que el personal de colaboradores de la empresa pueda tener la oportunidad de visitar otras sedes, en este caso de la clínica Sonrisa Perfecta, donde el colaborador pueda observar cómo se llevan a cabo los procesos en dicha sede, y de igual manera pueda realizar aportes de mejoramiento que han sido aplicados en su sede con éxito y que sirven de base para fomentar el

desarrollo de la que este se encuentre visitando, promoviendo así la apertura entre clínicas, con el fin de que todas las clínicas trabajen en conjunto por el desarrollo de la empresa en general.

- **Actividades para el punto de promover la apertura.**

-Realizas reuniones con la junta directiva y colaboradores: A través de una reunión se informará con se llevará a cabo este punto, y cuáles son sus beneficios, y como se promueve la apertura y compañerismo entre los colaboradores de la clínica Sonrisa Perfecta de Santander de Quilichao y sus otras sedes, también se determinará cuantas veces se llevará a cabo esta actividad.

-Visita por parte de los colaboradores a otras sedes de Sonrisa Perfecta: Teniendo en cuenta el número de veces que se haya determinado para esta actividad, se realizará la visita de un colaborador a otra sede, donde este exponga sus conocimientos y sus experiencias con el fin de contribuir al desarrollo de su sede y de la que este visitando.

-Fomentar un programa de experiencias sobre los aprendizajes obtenidos durante las visitas: Una vez dicho colaborador haya cumplido con la visita, se reunirá con su grupo de trabajo y expondrá como se llevan a cabo los procesos y en la sede a la cual haya visitado, y de esta manera analizar cuál de dichos procesos puede ser adoptado por su sede.

- **Meta principio 4:** A través de la apertura se pretenderá que el personal de colaboradores de Sonrisa Perfecta, fortalezca el trabajo en equipo desde sus áreas laborales en conjunto con las otras sedes de la empresa, y así mejorar en un 100% el trabajo en equipo, ya que en la encuesta se observó que solo el 80% de los colaboradores de la clínica ubicada en Santander de Quilichao, promueven el trabajo en equipo desde sus áreas laborales.

13.1.6 Principio 5.

- **Crear equipos de trabajo:** El trabajo en equipo fortalece el desarrollo de los colaboradores, la gerencia y así se podrá lograr el beneficio para la empresa, por lo cual crear equipos de trabajo, promueve y fortalece el apoyo grupal de los implicados. Luchar por obtener un reconocimiento a nivel grupal, en este caso como sede de Sonrisa Perfecta, lleva a que el sentimiento de pertenencia aumente, consiguiente a esto se obtendrá un mejor desarrollo de las actividades que se realicen dentro de la empresa.
- **Actividades para el punto de crear equipos de trabajo.**
 - Exposición con los colaboradores y la junta directiva sobre la importancia del trabajo en equipo:** Al comunicar a todos lo pertenecientes a la clínica sobre la importancia de crear y mantener un ambiente de trabajo en equipo, para lograr un beneficio mutuo (empresa – colaborador) se promoverá la aplicación de este punto.
 - **Realizar talleres prácticos:** Con el uso de actividades de trabajo de campo, se pretenderá crear situaciones en la cual se promueva el trabajo en equipo, y cree conciencia entre los participantes sobre la importancia del uso de este punto dentro del desarrollo personal y laboral.
- **Meta principio 5:** La aplicación de este principio, puede resultar compleja, pero es una herramienta de gran importancia para lograr que los procesos de la clínica no sufran retrasos. Pero para lograr este principio adecuadamente se deben de realizar constante capacitaciones para lograr el objetivo de este principio, en la encuesta se conoció que el 50% coincidió en que recibe de 2 a 4 capacitaciones por año y el otro 50% solo una, por lo cual a través de este principio se lograra que se obtenga un porcentaje total del 100% para el rango de 2 a 4 capacitaciones por año.

13.1.7 Principio 6.

- **Manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales:** Los equipos interfuncionales simbolizan un apoyo para los diferentes procesos que se lleven a cabo dentro de una empresa, siendo estos de gran importancia, ya que al presentarse una emergencia o situación en la que por algún motivo un colaborador no pueda cumplir con sus funciones básicas, exista un compañero que pueda suplirlo por el momento.
- **Actividades para el punto de equipos interfuncionales.**

-Sensibilización sobre la importancia de los grupos interfuncionales a todo el personal de la empresa: Dar a conocer a todo el personal de la empresa, la importancia de crear grupos de trabajo interfuncionales, llevara a que estos puedan reconocer que este sistema de apoyo puede solucionar problemas espontáneos que puedan poner en riesgo las actividades de la empresa.

-Creación de equipos interfuncionales: En el caso de Sonrisa Perfecta, al ser esta una empresa dedicada a prestar servicios de salud, sus diferentes procesos requieren una preparación especial y profesional para ser llevados a cabo, pero dentro de estas existen también actividades básicas que podrán ser aprendidas por los otros colaboradores con el fin de que estos puedan apoyarlos cuando se necesite.

-Implementar el trabajo en equipo para la creación de equipos: A través de diferentes actividades, se pretenderá motivar a los colaboradores al trabajo en equipo, y a la importancia de la creación de dichos grupos, con el fin de que estos puedan convertirse en un apoyo para sus compañeros en caso de que lo requieran.

- **Meta principio 6:** A través de la ejecución y aplicación de este proyecto se pretende lograr que la clínica Sonrisa Perfecta, pueda mejorar la capacidad de respuesta de su equipo de trabajo, en caso de que un individuo no se encuentre disponible en el momento de realizar sus debidas actividades, por lo cual

mediante este principio se tratara principalmente de disminuir el tiempo de atención. Basándose en los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que un porcentaje de 46% manifestó ser atendido entre 11 a 20 minutos, resultado el cual se pretenderá aumentar entre 9 y 10 puntos más a través de los grupos interfuncionales.

13.1.8 Principio 7.

- **Nutrir los apropiados procesos de relaciones:** El mantener una gran armonía entre todos los procesos realizados dentro de una empresa, no solo permite obtener un resultado satisfactorio, sino que también influenciara el desarrollo grupal e individual de los colaboradores pertenecientes a dicha empresa.
- **Actividades para el punto de nutrir los apropiados procesos de relaciones.**

-Instalación de tablero informativo: Con la instalación de un tablero donde su pueda exponer diaria, semanal o mensualmente los diferentes procesos o cambios que se están realizando en la empresa o se van a realizar, mantendrá informados a todos los colaboradores y así estos tendrán un conocimiento previo sobre la situación que se vive dentro de la empresa.

- **Meta principio 7:** Dicho objetivo tiene como principal meta informar a todo el personal sobre cambios o procesos que se vayan a llevar a cabo dentro de la clínica, con el fin de que estos puedan nutrir su conocimiento y preparase debidamente para así lograr que los cambios realizados se ejecuten debidamente.

13.1.9 Principio 8.

- **Desarrollar la autodisciplina:** Dentro de la estrategia Kaizen, la autodisciplina es uno de los factores de mayor importancia para un buen desarrollo dentro de

la empresa, ya que este no solo permite un mayor compromiso con la empresa y su grupo de trabajo, sino que también influencia al colaborador a esforzarse a mejorar personalmente.

- **Actividades para el punto de la autodisciplina.**

-Exponer a la junta directiva y colaboradores sobre la autodisciplina: A través de folletos y videos se expondrá a todo el personal de la empresa, la importancia que ha tenido para las empresas orientales el concepto de autodisciplina, y como esta ha contribuido a que su desarrollo sea cada vez mayor en el mediano plazo.

-Aplicar talleres instructivos sobre la autodisciplina: Con el uso de material educativo, instruir al personal de la empresa, sobre cómo desarrollar la autodisciplina individualmente, y el uso de esta en su vida personal y laboral.

-Dar una recompensa simbólica: Mantener una constante verificación sobre los empleados que estén llevando a cabo el proceso de la autodisciplina y premiar simbólicamente al colaborador que mejor se destaque dentro de la empresa. Una recompensa simbólica significa una mención, un detalle o una apreciación por parte del gerente de la empresa.

- **Meta principio 8:** Con la exposición de la importancia de la autodisciplina, se pretende lograr que el personal de la clínica Sonrisa Perfecta de Santander de Quilichao, pueda conocer y aplicar este concepto dentro de su vida laboral, basándose en los resultado obtenidos en la encuesta realizada al personal de la clínica se obtuvo un resultado que indica que el 30% que representa 3 de los diez colaboradores, intentaría aplicar la autodisciplina, y que el 70% restante si estaría dispuesto, llevando a que este principio logre que el 100% de los colaboradores estén dispuestos y apliquen la autodisciplina dentro de su área laboral.

13.1.10 Principio 9.

- **Mantener informados a todos los colaboradores:** Al igual que el punto de nutrir las relaciones, este es de gran importancia ya que a través de este se puede permitir mantener informados a los colaboradores, sobre su compañía, proceso que se puede iniciar desde la inducción de un nuevo colaborador, donde este tenga claridad de la misión, visión e historia de la empresa a la cual entrara a laborar, en el caso de los colaboradores que ya tengan cierta cantidad de tiempo laborando dentro de la empresa, este procesos se realizara mediante instructivos.

- **Actividades para el punto de información a los colaboradores.**

-Inducción a nuevos colaboradores: El proceso de inducción juega un papel importante para un nuevo integrante, ya que es en este punto donde dicho colaborador entra a conocer lo que es su nueva empresa, por lo cual en este punto durante la inducción se entregara un folleto que contenga la misión, visión, historia y valores que la empresa maneja en sus procesos.

-Inducción a colaboradores antiguos y examen: En el caso de los colaboradores antiguos que no conozcan la misión, visión, historia y valores de la empresa se informara mediante folletos que contenga información sobre los temas anteriormente nombrados, y posterior a una semana de estos ser entregados se evaluara al personal sobre dichos temas.

-Instalación de panfletos informativos: Mediante el uso de panfletos, se expondrá en las paredes de la empresa, los valores, misión, visión e historia donde puedan ser vistos por todo el personal de la empresa.

- **Meta principio 9:** Este principio al igual que el principio número 7 tienen como meta, mantener informado a los colaboradores de la clínica Sonrisa Perfecta, con el fin de que estos puedan conocer que cambios se llevan a cabo o están próximos a realizarse.

13.1.11 Principio 10.

Desarrollar a todos los colaboradores: El desarrollo de todo el personal de la empresa es un elemento de gran importancia tanto personalmente para los colaboradores y para la junta directiva de dicha empresa, igualmente se implementa el proceso de empoderamiento individual y de equipo.

Actividades del punto de desarrollo de los colaboradores.

-Practicar la auto capacitación sobre el Kaizen: Influnciar a los colaboradores que en sus tiempos libres estudien casos de empresas que hayan hecho uso del Kaizen para su desarrollo y así poder exponer estos casos a sus compañeros de trabajo.

-Obsequio de libros de Kaizen a los colaboradores: El realizar un obsequio a sus colaboradores por parte de la empresa puede motivar a sus empleados, en este caso regalar un libro que instruya sobre la estrategia del Kaizen servirá en gran medida como motivador para continuar aplicando esta teoría, ya que así los colaboradores podrán conocer diferentes puntos de vista sobre la aplicación del Kaizen.

- **Meta principio 10:** A través del desarrollo de los colaboradores de la clínica Sonrisa Perfecta de Santander de Quilichao, este principio pretenderá que el 100% de los empleados pueda capacitarse y desarrollarse dentro de su área laboral, mediante la aplicación de talleres prácticos y exposiciones realizadas en los principios anteriores.

A continuación, se expondrán una serie de tablas donde se conocerá las actividades pertinentes de cada una de las estrategias a realizar en la aplicación del protocolo, también se evidenciarán puntos como los recursos, el presupuesto, cronograma, responsable e indicador de cada estrategia, las siguientes tablas expondrán de manera más resumida lo mencionado anteriormente en cada estrategia, permitiendo al lector conocer el paso a paso de cada principio Kaizen.

Tabla 25, Sensibilización, principios 1,2 y 3

Sensibilización					
Actividad	Recursos	Presupuesto anual	Cronograma	Responsable	Indicador
Realizar talleres sobre el Kaizen	Talleres y folletos alusivos al Kaizen	\$40.000	Marzo, junio, septiembre y diciembre de 2019	Gerente de sonrisa perfecta	100% de los colaboradores de la Clínica Sonrisa Perfecta con conocimiento sobre la cultura Kaizen.
Total	Refrigerios	\$100.000			
		\$140.000			
Principio 1					
Actividad	Recursos	Presupuesto anual	Cronograma	Responsable	Indicador
Aplicar sistemas de bases de datos y seguridad de los mismos (Google Drive empresarial)	Instalación del programa Google Drive empresarial	\$300.000	Se aplicara durante todos los meses del año de enero a diciembre de 2019.	Gerente de Sonrisa Perfecta y secretaria.	Número de bases de datos creadas/número de bases de datos ingresadas a Google Drive
	Refrigerios	\$100.000			
Ofrecer descuentos a los clientes	Descuentos en tratamientos odontológicos	\$300.000	Marzo, septiembre, octubre y diciembre de 2019	Gerente de Sonrisa Perfecta y secretaria.	Número de descuentos realizados por año/Número de descuentos establecidos por año
Realizar llamadas telefónicas a los clientes	Celular, telefono fijo (plan de voz)	\$600.000	Se aplicara durante todos los meses del año de enero a diciembre de 2019.	Gerente de Sonrisa Perfecta y secretaria.	Número de pacientes contactados/Número de citas agendadas mediante llamadas telefónicas.
Realizar el obsequio de folletos con información sobre los cuidados de los tratamientos odontológicos.	Folletos (1000 por bimestre o 6000 por año)	\$300.000	Se aplicara durante todos los meses del año de enero a diciembre de 2019.	Secretaria de Sonrisa Perfecta.	Número de folletos obsequiados/Número de pacientes atendidos.
Total		\$1.600.000			
Principio 2					
Actividad	Recursos	Presupuesto anual	Cronograma	Responsable	Indicador
Diseñar los formatos (prototipo de modelo de formatos)	Formatos (número de formatos por año 2000)	\$200.000	Se aplicara durante todos los meses del año de enero a diciembre de 2019.	Gerente de Sonrisa Perfecta y secretaria.	Número de formatos diligenciados/Número de problemas resultados.
Instruir a los colaboradores sobre el uso de los formatos (talleres de simulación)	Talleres (40 fotocopias de talleres por año)	\$8.000	Marzo, junio, septiembre y diciembre de 2019	Gerente de Sonrisa Perfecta.	Número de talleres realizados/Número de talleres programados
	Refrigerios	\$100.000			
Instalación de buzón para formatos	Buzón	\$50.000	Marzo de 2019	Gerente de Sonrisa Perfecta	
Total		\$358.000			
Principio 3					
Actividad	Recursos	Presupuesto anual	Cronograma	Responsable	Indicador
Realizar exposiciones y repartir folletos	Video beam y computador	Recurso propio	Marzo, junio, septiembre y diciembre de 2019.	Gerente de Sonrisa Perfecta y secretaria	Número de exposiciones realizadas/Número de exposiciones programadas.
	Folletos (40 folletos por año)	\$8.000			
	Refrigerios	\$100.000			
Total		\$108.000			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26, principio 4,5 y 6.

Principio 4					
Actividad	Recursos	Presupuesto anual	Cronograma	Responsable	Indicador
Realizar reuniones	Computador y video beam	Recurso propio	Marzo, junio, septiembre y diciembre de 2019.	Gerente de Sonrisa Perfecta y secretaria	Número de reuniones realizadas/Número de reuniones programadas.
Evaluar lo aprendido en las reuniones	Refrigerio	\$100.000	Marzo, junio, septiembre y diciembre de 2019.	Gerente de Sonrisa Perfecta	Número de exámenes realizados/Número de exámenes programados.
	Exámenes (40 fotocopias por año)	\$4.000			
Llevar a cabo visitas a otras clínicas de Sonrisa Perfecta	Auxilio de transporte y viáticos	\$50.000	Abril, agosto y diciembre de 2019	Gerencia de Sonrisa Perfecta y grupo de colaboradores	Visitas realizadas en el año/Visitas programadas por año
Total		\$154.000			
Principio 5					
Actividad	Recursos	Presupuesto anual	Cronograma	Responsable	Indicador
Ejecutar exposiciones y evaluaciones	Video beam y computador	Recurso propio	Marzo, junio, septiembre y diciembre de 2019.	Gerente de Sonrisa Perfecta	Exposiciones y evaluaciones realizadas por año/exposiciones y evaluaciones programadas por año.
Realizar talleres prácticos	Material didáctico (40 fotocopias por año)	\$4.000	Marzo, junio, septiembre y diciembre de 2019.	Gerente de Sonrisa Perfecta	Número de talleres realizados por año/Número de talleres programados por año
	Refrigerio	\$100.000			
	Fotocopias de talleres 40 por año	\$4.000			
Total		\$168.000			
Principio 6					
Actividad	Recursos	Presupuesto anual	Cronograma	Responsable	Indicador
Elaborar exposiciones prácticas	Video beam y computador	Recurso propio	Marzo, junio, septiembre y diciembre de 2019.	Gerente de Sonrisa Perfecta	Exposiciones prácticas realizadas por año/exposiciones prácticas programadas por año
	Refrigerio	\$100.000			
	Talleres (40 fotocopias de talleres prácticos por año)	\$4.000			
Total		\$104.000			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27, Principio 7 y 8

Principio 7					
Actividad	Recursos	Presupuesto anual	Cronograma	Responsable	Indicador
Instalar un tablero informativo	Tablero	\$100.000	Se usara durante todos los meses del año, enero a diciembre de 2019	Gerente de Sonrisa Perfecta	Número de folletos puestos en el tablero por año/Número de folletos impresos por año.
	Folletos informativos (200 fotocopias por año)	\$40.000			
Total		\$140.000			
Principio 8					
Actividad	Recursos	Presupuesto anual	Cronograma	Responsable	Indicador
Realizar exposiciones	Video beam y computador	Recurso propio	Marzo, junio, septiembre y diciembre de 2019.	Gerente de Sonrisa Perfecta	Exposiciones de autodisciplina realizadas por año/Exposiciones de autodisciplina programadas por año
	Folletos y talleres sobre la autodisciplina (80 copias por año)	\$48.000			
	Refrigerios	\$100.000			
Obsequiar recompensas simbolicas a los colaboradores	Obsequios(boton o diploma conmemorativo)	\$250.000	Marzo, junio, septiembre y diciembre de 2019.	Gerente de Sonrisa Perfecta	Número de recompensas entregadas/Número de metas alcanzadas por los colaboradores anualmente.
Total		\$398.000			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28, Principio 9 y 10

Principio 9					
Actividad	Recursos	Presupuesto anual	Cronograma	Responsable	Indicador
Realizar el proceso de inducción a nuevos colaboradores	Video beam y computador	Recurso propio	Marzo, junio, septiembre y diciembre de 2019.	Gerente de Sonrisa Perfecta	Número de procesos de inducción realizados/Número de colaboradores vinculados a la empresa
	Folletos de información de la empresa (20 por año)	\$20.000			
	Refrigerio	\$100.000			
Evaluar mediante exámenes al personal de colaboradores de la clínica Sonrisa Perfecta	Exámenes (40 fotocopias por año)	\$40.000	Marzo, junio, septiembre y diciembre de 2019.	Gerente de Sonrisa Perfecta	Número de exámenes realizados por año/Número de exámenes programados por año
Total		\$160.000			
Principio 10					
Actividad	Recursos	Presupuesto anual	Cronograma	Responsable	Indicador
Realizar exposiciones sobre las estrategias Kaizen	Video beam y computador	Recurso propio	Marzo, junio, septiembre y diciembre de 2019.	Gerente de Sonrisa Perfecta	Número de exposiciones sobre estrategias Kaizen realizadas por año/Número de exposiciones sobre estrategias Kaizen programadas
	Folletos sobre el Kaizen (40 por año)	\$20.000			
	Refrigerio	\$100.000			
Obsequiar libros sobre el Kaizen a los colaboradores de la clínica	Libro de Kaizen (12 unidades a \$50.000)	\$600.000	Enero	Gerente de Sonrisa Perfecta	Número de libros de Kaizen obsequiados por año/Número de Colaboradores de la clínica.
Total		\$720.000			

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los puntos expuestos que harán parte del contenido del protocolo y sus respectivas actividades para poder llevarlos a cabo se dará a conocer el presupuesto total que implica realizar la actividad inductiva, educativa y practica para la implementación de la estrategia de mejoramiento Kaizen.

13.1.12 Presupuesto total para la aplicación del protocolo basado en la teoría Kaizen.

Tabla 29, Presupuesto total para la aplicación del protocolo basado en la teoría Kaizen.

Actividad	Costo
Sencibilización	\$140.000
Principio 1	\$1.600.000
Principio 2	\$358.000
Principio 3	\$108.000
Principio 4	\$154.000
Principio 5	\$168.000
Principio 6	\$104.000
Principio 7	\$140.000
Principio 8	\$398.000
Principio 9	\$160.000
Principio 10	\$720.000
TOTAL	\$4.050.000

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto anteriormente presentado es sujeto de cambio por parte de la empresa y de diferentes valores que son dinámicos en el mercado. Este promedio representa un valor cercano al costo que se debería de asumir para implementar el protocolo de mejora y aplicación de la estrategia Kaizen a la clínica Sonrisa Perfecta.

14. CONCLUSIONES

El área de atención al cliente de las empresas es de gran importancia, ya que esta es quien vende una imagen inicial de esta, por lo cual siempre debe estar sujeta a mejoras enfocadas a la satisfacción de los clientes. Para la clínica Sonrisa Perfecta se propuso una estrategia de mejora para el área de servicio al cliente a través de la teoría Kaizen, en la cual se pudieron identificar diferentes técnicas y factores expuestas a través de principios aplicables a cada área de una empresa.

Durante la realización de este proyecto se realizaron constantes visitas a la clínica Sonrisa Perfecta, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca, con el fin de observar cómo se llevaban a cabo los procesos de atención al cliente. Donde se pudieron identificar algunas fallencias y de igual manera a través de los principios Kaizen encontrar soluciones aplicables a dichas fallas.

En base a la realización de los diferentes procesos de atención al cliente en la clínica Sonrisa Perfecta, se determinó que la aplicación de los diez principios Kaizen dentro de dicha empresa, influirán de manera positiva a dichos procesos, logrando que la satisfacción del cliente aumente positivamente, en cada uno de los servicios ofrecidos por la clínica.

Los diez principios Kaizen se caracterizan principalmente por lograr una mejora interna la cual deberá verse reflejada en la percepción exterior otorgada por los clientes, llevando de este modo no solo una buena imagen ante el mercado y su competencia, ya que el Kaizen originalmente basa su uso en el perfeccionamiento de los procesos y en cómo estos pueden llegar a generar una mayor productividad y un menor número de errores a medida que esta teoría vaya siendo aplicada.

Con el resultado obtenido en las encuestas realizadas al cliente interno y externo de la clínica, se pudo conocer que existen diferentes puntos, que a pesar de que tiene un funcionamiento ubicado entre bueno y normal, se puede llegar a mejorar aún más, como lo es el caso de incentivar al personal de colaboradores a mejorar

internamente sus actividades, por el lado de los clientes lograr que estos mantengan un nivel de satisfacción bueno sobre el servicio adquirido y la atención brindada por parte del encargado del área de servicio al cliente de la clínica.

La propuesta de mejora planteada logra identificar falencias que pueden afectar el nivel de satisfacción de los clientes, y de este modo se diseñó un modelo Kaizen aplicable no solo al área de servicio al cliente, sino también a todas las áreas pertenecientes a la empresa, con el objetivo de crear un proceso de mejora en cadena que tenga como principio fortalecer las actividades realizadas dentro la clínica, y así cumplir con el objetivo principal de este proyecto, el cual se enfoca en la mejora del área de servicio al cliente.

En conclusión, con los argumentos y objetivos anteriormente expuestos sobre la clínica Sonrisa Perfecta y la aplicación del Kaizen, se puede determinar la importancia de realizar una mejora en el área de servicio al cliente de la clínica Sonrisa Perfecta, ubicada en Santander de Quilichao, mediante la aplicación del protocolo basado en los 10 principios Kaizen y diseñado para ser utilizado por cada uno de los colaboradores de la clínica, durante la construcción de este proyecto, se fueron revisando diferentes factores de cultura empresarial, ya que esta es de gran importancia, en el momento de ejecutar cambios en procesos que se han llevado a cabo durante un periodo de tiempo extenso.

15. RECOMENDACIONES

A manera de recomendación, se pretende llevar al lector a indagar sobre los diferentes procesos de mejora continua que se pueden ejecutar en las diferentes áreas de una empresa, y como estos pueden contribuir a la mejora de estas, también es importante resaltar las diferentes estrategias que se pueden formular a través del estudio y visualización de cómo se llevan a cabo las actividades realizadas por el personal de colaboradores, definiendo las falencias y debilidades presentadas por un colaborador o por un área.

Con la realización de este proyecto, se lleva a motivar a todos los lectores y estudiantes que quieran apoyarse o encontrar una base que sirva para iniciar una nueva investigación, o la creación e implementación de un plan estratégico de mejora para un área a través del uso de los principios Kaizen, sin importar si las empresas se dedican a la producción o a la prestación de servicios.

Por último, se recomienda ahondar un poco más en como el Kaizen puede llegar a mejorar o contribuir con la mejora total de una empresa, haciendo uso de sus diferentes principios y estrategias, teniendo en cuenta el área que se quiera intervenir, a modo de investigación propia se tomó en cuenta los aportes dados por el señor Masaaki Imai, conocido como el padre del modelo de mejora continua Kaizen quien inicialmente se enfocó en las empresas dedicadas a la actividad de producción, pero finalmente el Kaizen ha evolucionado a través del tiempo permitiendo que este pueda usarse en diferentes empresas sin importar cuál sea su razón de ser.

16. BIBLIOGRAFIA

- Arley Bolaños, E., & Lewis, C. V. (04 de 02 de 2019). El nuevo liberal. Obtenido de <http://elnuevoliberal.com/las-regalias-de-ciencia-tecnologia-en-cauca-en-su-mayoria-se-invertiran-en-el-agro/>
- Enciclopedia de salud. (2016 de 02 de 2016). Definicion de cirugia. Obtenido de Enciclopediasalud.com:
<https://www.enciclopediasalud.com/definiciones/cirugia>
- Actualicese. (26 de 07 de 2017). Actualicese. Obtenido de <https://actualicese.com/actualidad/2017/07/26/sector-publico-colombiano-entorno-juridico-economico-y-social/>
- Adeslas, Clinica Dental. (S.f.). Endodoncia. Obtenido de adeslasdental.es:
<https://www.adeslasdental.es/glosario/endodoncia/>
- Alcaldía de Santander de Quilichao - Cauca. (14 de 07 de 2016). Economía. Santander de Quilichao, Colombia.
- Alcaldía de Santander de Quilichao. (14 de 07 de 2016). Alcaldía de Santander de Quilichao. Obtenido de <http://santanderdequilichao-cauca.gov.co>:
<http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>
- Alcaldía de Santander de Quilichao. (S.f.). Plan Basico De Ordenamiento Territorial Municipio Santander De Quilichao. Obtenido de Alcaldía de Santander de Quilichao:
<http://crc.gov.co/files/ConocimientoAmbiental/POT/santander/3.%20SISTEMA%20%20ECONOMICO.pdf>
- Alcaldía Mundial. (2012). Plan de desarrollo 2012-2015. Santander de Quilichao, Colombia: Alcaldía Mundial.
- Banco de medios de documentos. (S.f). Banco de medios de documentos. Obtenido de [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pot%20-%20santander%20de%20quilichao%20%E2%80%93%20cauca%20%E2%80%93%20sistema%20econ%20mico%20%E2%80%93%202004%20%E2%80%93%202007%20%E2%80%93%20\(53%20p%20A1g%20%E2%80%93%20134%20kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pot%20-%20santander%20de%20quilichao%20%E2%80%93%20cauca%20%E2%80%93%20sistema%20econ%20mico%20%E2%80%93%202004%20%E2%80%93%202007%20%E2%80%93%20(53%20p%20A1g%20%E2%80%93%20134%20kb).pdf)
- Banrepcultural. (2017). Red Cultural del banco de Colombia. Obtenido de http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Posici%C3%B3n_astron%C3%B3mica_y_geogr%C3%A1fica_de_Colombia

- Betancurt Guerrero, B. (S.f.). Análisis sectorial y competitividad. Cali: ECOE Ediciones.
- Biblioteca digital. (2002). Biblioteca digital. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co:https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/13801/Decreto%20352%20de%202002.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Boj, J. R., Catalá, M., Garcia Ballesta, C., & Mendoza, A. (2004). Odontopediatria. Barcelona: MASSON.
- Cámara de Comercio de Bogota. (2017). Obtenido de Constitución De Una Sociedad Por Acciones Simplificada (S.A.S.): Disponible en: <file:///C:/Users/isabel%20mejia/Downloads/Ley%201258%20de%202008.pdf>
- Cegarra Sanchez, J. (2004). Metodologia de la investigacion cientifica y tecnologica. Madrid: Diaz de Santos.
- Clinicadentalidentis. (S.f.). Rehabilitacion Oral Completa. Obtenido de www.clinicadentalidentis.com:https://www.clinicadentalidentis.com/rehabilitacion-oral-completa/
- DANE. (2006). www.dane.gov.co. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Datos Macro.com. (1 de Septiembre de 2018). Colombia: Economia y demografía. Obtenido de Datos Macro.com: Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/colombia>
- DeltaDent. (S.f.). ¿Que es un Higienista dental? Obtenido de deltadent.es: <https://deltadent.es/2010/01/18/que-es-un-higienista-dental/>
- Diccionario de la lengua Española. (S.f de 2005). Dentista. Obtenido de Word reference: <http://www.wordreference.com/definicion/dentista>
- DRI-PAN. (1983). Seminario sobre comercializacion paipa. Bogota: Ciudad Universitaria.
- Duque Edison, J. (01 de 2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Bogota, Colombia: Innovar.
- Facultad de Odontologia Universidad de Chile. (S.f.). implantologia. Obtenido de Odontologia.uchile: <http://www.odontologia.uchile.cl/clinica-odontologica/clinicas-de-pregrado/51610/implantologia>

- Kotler , P., & Armstrong, G. (2003). Introduccion al marketing. Mexico: Prentice Hall Mexico.
- Masaaki, I. (2001). La clave de la ventaja competitiva Japonesa. Mexico: CECSA.
- Mendez, C. E. (2010). Metodologia: diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogota: Limusa.
- Miniisterio del medio ambiente de Colombia. (25 de 09 de 2002). Resolucion numero 01164. Bogota, Colombia.
- Ministerio de industria y turismo . (03 de 2017). Cluster-development. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=f79f90d1-35f9-49c0-8f98-6235de819f84>
- Ministerio de Salud de Colombia. (1985-1997). Artiiculo 14861 de 1985 y ley 361 de 1997. Colombia: Ministerio de Salud de Colombia.
- MINTIC. (02 de 09 de 2011). MINTIC. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-2433.html>
- MINTIC. (12 de 2015). Ministerio de tecnologias y información de Colombia. Obtenido de [www.https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-73994_recurso_1.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-73994_recurso_1.pdf)
- Mintzberg , H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El proceso estrategico conceptos, contextos y casos. Mexico: Pearson.
- Moreno, N. E. (2017). Proyecto de mejora del servicio al cliente de la distribuidora AC SAS. Bogota, Colombia: Universidad Santo Tomas.
- Oxford, Diccionario Living. (S.f.). Cliente. Obtenido de [es.oxforddictionaries.com: https://es.oxforddictionaries.com/definicion/cliente](https://es.oxforddictionaries.com/definicion/cliente)
- Oxford, Diccionario Living. (sf). Cirujano. Obtenido de Oxford living dictionaries: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/cirujano>
- Oxford, Diccionarios Living. (S.f). Metodologia. Obtenido de [es.oxforddictionaries.com: https://es.oxforddictionaries.com/definicion/metodologia](https://es.oxforddictionaries.com/definicion/metodologia)
- Perez Castaño, M. (1990). Guía práctica de planeación estratégica. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Pueyo Moya, V., Roldan Garrido, B., & Sanchez , S. (1994). Odontologia legal y forence. Barcelona: Masson.

- Ramirez, L. D. (2010). La Territorialidad Del Impuesto De Industria Y Comercio . Bogota, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada .
- Reyes Ponce, A. (2004). Administracion de empresa teoria y practica. Mexico: Limusa.
- Rossi, G. H., & Cuniberti de Rossi, N. E. (2004). Atlas de odontologia restauradora y periodoncia. Buenos Aires: Panamericana.
- Sanin Fonnegra, J. (01 de 01 de 1993). Entorno Político Colombiano Estabilidad en la inestabilidad. Colombia: Universidad Javeriana.
- Schroeder Roger, G. (2009). Administración de operaciones. En Administración de operaciones (págs. 213-800). Mc. Graw Hill.
- Simple Economia. (S.f.). Economiasimple.net. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/empresa>
- Solomon, M. R. (1997). Comportamiento del consumidor. En Comportamiento del consumidor (pág. 640). New York: Pearson.
- Universidad del Valle. (S.f). <http://prevencionviolencia.univalle.edu.co>. Obtenido de http://prevencionviolencia.univalle.edu.co/observatorios/cauca/departamental/archivos/perfil_cauca.pdf
- Ustrell Torrent, J. M., & Von Arx, J. D. (2001). Ortodoncia. Barcelona: Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Vertice Publicaciones. (2010). Atencion al cliente. Malaga: VERTICE.
- Vertice, Publicaciones. (2010). Servicio al cliente. Malaga: VERTICE.
- Wellington, P., & García Rocha, A. (1997). Cómo brindar un servicio integral al cliente : lo mejor de las estrategias Kaizen: creación de un poderoso y funcional programa de servicio al cliente. En P. Wellington, & A. García Rocha, Cómo brindar un servicio integral al cliente : lo mejor de las estrategias Kaizen: creación de un poderoso y funcional programa de servicio al cliente (pág. 233). Bogotá: McGraw-Hill.