



Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CANVAS AL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA CMGO

Marion Monserrat Cofré Soto

Profesor-Guía: Gonzalo Lira

2021

Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones
Escuela de Psicología.
Universidad de Valparaíso

Resumen

El desafío de este proyecto se presentó a partir, de la necesidad de actualizar la planificación estratégica existente de un Centro Médico Gineco-Obstétrico (CMGO) de la Región de Valparaíso, disponiendo el modelo de negocios CANVAS, a sus equipos de trabajo.

De las técnicas usadas para el diagnóstico del estado actual de la institución fueron: entrevistas, encuestas y análisis de contenido, aplicadas a los distintos grupos de trabajo, luego se realizaron algunos ordenamientos entorno de la planificación estratégica, aplicada a grupos de médicos, y para administrativos se debió desarrollar un taller de CANVAS de manera más sencilla y en los módulos afines a cada grupo, para obtener un resultado óptimo.

Posteriormente se definieron los estándares de un modelo que pretende ir más allá de la prestación de un servicio, y que, por el contrario, se enfoca en llevar todo el conjunto de servicios necesarios para la prestación integral de la mujer, en la ginecología, obstetricia y otras prestaciones relacionadas tales como; nutrición, kinesiología, psicología, luego de esto, incrementar la satisfacción de las pacientes o usuarias finales.

Finalmente, y de acuerdo con los resultados de CANVAS, se generaron nuevos lineamientos para la empresa, logrando establecer nuevas estrategias de Desarrollo Organizacional (DO), sustentado en la propuesta de valor para la empresa. Luego, se estableció un plan de comunicación, para asegurar la difusión de los resultados del proyecto.

Palabras clave: Planificación Estratégica (PE), Propuesta de Valor, Desarrollo Organizacional (DO), Modelo CANVAS, satisfacción usuaria.

Abstract

The challenge of this project was presented based on the existing strategic planning of a Gineco-Obstetric Medical Center (CMGO) in the Valparaíso Region, providing the CANVAS business model to its work teams.

Of the techniques used were: interviews, surveys and content analysis, applied to the different work groups, then some ordinances were carried out around strategic planning, applied to groups of doctors, and for administrators, a CANVAS course of easier and in modules related to each group, to obtain an optimal result.

Subsequently, the standards of a model were defined that seek to go beyond the provision of a service, and which, on the contrary, focuses on bringing the entire set of services necessary for the comprehensive provision of women in gynecology, obstetrics and other related benefits such as; nutrition, kinesiology, psychology, after this, increase the satisfaction of patients or end users.

Finally, and according to the results of CANVAS, new guidelines were generated for the company, managing to establish new Organizational Development (DO) strategies, based on the value proposition for the company. Then, a communication plan was established to ensure the dissemination of the project results.

Key words: Strategic Planning (PE), Value Proposition, Organizational Development (DO), CANVAS Model, user satisfaction.

Contenido

Resumen.....	I
Abstract.....	II
Introducción.....	1
Marco Teórico	6
<i>Modelo CANVAS</i>	9
<i>Segmentos de Mercado</i>	12
<i>Propuestas de Valor</i>	13
<i>Canales</i>	13
<i>Relaciones con Clientes</i>	14
<i>Fuentes de Ingresos</i>	15
<i>Actividades Clave</i>	15
<i>Asociaciones Clave</i>	16
<i>Recursos Clave</i>	16
<i>Estructura de Costos</i>	17
Fundamentación del estudio.....	19
<i>Descripción del problema.</i>	19
Método	22
<i>Población y muestra</i>	22
<i>Técnicas e instrumentos</i>	24
<i>Técnicas de análisis de la información</i>	28
Resultados	32
<i>Del Análisis Documental</i>	33
<i>Estrategia de Desarrollo Institucional</i>	37
<i>Plan de comunicación institucional</i>	37
Discusión.....	40
Conclusiones	43
Bibliografía.....	45
Anexos	47
<i>Anexo 1: Cuestionario tipo Likert</i>	47
<i>Anexo 2: Entrevista semiestructurada</i>	48

<i>Anexo 3: Informe Jornada Taller CANVAS.....</i>	<i>50</i>
<i>Anexo 4: Estructura Organizacional CEGIN.....</i>	<i>59</i>
<i>Anexo 5: Correo electrónico a Directorio Publicación de Valores.....</i>	<i>60</i>
<i>Anexo 6: Propuesta de Valor.....</i>	<i>61</i>
<i>Anexo 7: Alianzas Estratégicas CEGIN.....</i>	<i>62</i>
<i>Anexo 8: Declaración de Misión y Visión.....</i>	<i>63</i>
<i>Anexo 9: Eslogan CEGIN.....</i>	<i>64</i>
<i>Anexo 10: Redes Sociales.....</i>	<i>65</i>
<i>Anexo 11: Modelo CANVAS.....</i>	<i>66</i>
<i>Anexo 12: Plan de Comunicación y Marketing.....</i>	<i>67</i>
<i>Anexo 13: Informe Trabajo en Equipo CEGIN.....</i>	<i>73</i>

Introducción

El Desarrollo organizacional (DO) como facilitador del cambio, es una propuesta indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia entre las empresas en cualquier tipo de industria. Por lo tanto, la toma de decisiones de la organización es una función que busca combinar la diversidad de los puntos de vista de los miembros y de los distintos razonamientos entorno a un modelo de negocios. Las empresas requieren más que nunca, definir la estructura organizacional que les permita emplear de manera óptima sus recursos humanos y materiales. Asimismo, requieren establecer los valores culturales que incentiven el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la Organización.

Por otra parte, los valores organizacionales, son aprendidos por medio de las relaciones interpersonales que se da en ambiente interno y externo de la organización (stakeholders), también a través de mecanismos de socialización, historias, creencias, actitudes y lenguaje que se desarrollan de manera informal conforme va madurando la cultura de la empresa.

También para el autor Freeman (2010), “el desarrollo de un nuevo proyecto empresarial parte de la identificación de una idea, seguido de una serie de metas, objetivos y diferentes estrategias para su consecución y puesta en marcha de la empresa. A veces, la idea identificada se convierte en una oportunidad, siendo esa oportunidad elaborada y explicada mediante un modelo de negocio que genere valor para sus stakeholders.” (p.34)

De esta manera, la organización busca alcanzar un cambio planeado de acuerdo con las necesidades y requerimientos, sin olvidar que de igual manera se centran más en las

personas, tal como lo plantea, Hernández, Gallardo, Espinoza, 2011 quienes afirman que “el cambio planeado se concentra esencialmente en el lado humano de la empresa por medio del Desarrollo Organizacional y su cambio de acción adecuando la estructura de la organización, siguiendo con una excelente conducción de equipos de trabajo y liderazgo que permite prevenir los conflictos y/o resolverlos rápida y oportunamente cuando se vislumbre indicios de conflictos” (p.13).

El propósito central de este proyecto es optimizar el plan de Desarrollo Organizacional de un Centro Médico Gineco Obstétrico (CMGO) de la Región de Valparaíso, mediante un proceso de autoanálisis de Desarrollo Organizacional. Como indican los autores Hernández, Gallardo, Espinoza (2011) “el desarrollo Organizacional es un programa basado en una información válida acerca del statu quo de los problemas y las oportunidades actuales, y de los efectos de las acciones en lo referente al logro de objetivos. (p.74). Desde esta mirada, es necesario observar todas aquellas áreas de impacto, basadas en 3 pilares fundamentales: las personas, los procesos y la estructura de la empresa.

Un segundo elemento relevante es la necesidad de actualizar la Planificación Estratégica, ya existente en CMGO, pero no colaboraba en la toma de decisiones de los Directivos, y fue dejada de lado, sin darle oportunidades de mejora. Este trabajo fue realizado, por un grupo de estudiantes de Ingeniería Civil de la Universidad Católica de Valparaíso, y si bien es cierto, solo trabajaron con los Directivos del CMGO, no involucraron a los otros socios médicos en el proyecto.

Finalmente, y para continuar con dicho proyecto, se incorpora un Modelo de Negocios el cual se fue definiendo en un lienzo de nueve módulos básicos. De estos nueve

módulos que aparecen en un lienzo cubren cuatro áreas fundamentales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

A través del “lienzo” se detalla, desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha. Entonces, “creación de valor” es un conjunto de beneficios de la propuesta de valor, que se diseña para atraer un cliente, es una descripción precisa y fácil de entender e identificar, y entender sobre lo que se está aportando para resolver un problema.

Por tanto, según (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.14). “el modelo de negocio de una empresa determina la forma por la cual un negocio crea, proporciona y captura valor. Según el planteamiento del modelo CANVAS un modelo de negocio es un guion de la estrategia de la empresa y su implementación, en el cual se recogen los siguientes elementos: selección de sus clientes, definición y diferenciación de sus productos y/o servicios, creación de utilidad para sus clientes, conseguir y conservar a los clientes, cómo mostrarse ante el mercado, definición de las tareas que se llevarán a cabo, cómo conseguirá el beneficio y cómo lo distribuirá.” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.15)

El modelo CANVAS busca agregar valor a las ideas de negocio, a través de una herramienta sencilla que se pueda implementar para la pequeña, mediana y gran empresa. Inicialmente no fue más que una propuesta de su tesis doctoral sobre “Ontología de los modelos de negocio”, en el año 2004, sin embargo, el auge del uso de este modelo ha llevado a encontrarlo a la fecha, en distintos formatos de acuerdo con el tipo de empresa, tales como Business Model CANVAS, Lean CANVAS, Innovation CANVAS, entre otros.

El Modelo de negocio CANVAS, es un anteproyecto de la estrategia que se aplicó a CMGO. Para el presente estudio se aplicó el modelo en un Centro Médico de especialidad de la Ginecología y Obstetricia (CMGO) que se ubica en la comuna de Viña del Mar, fundado en el año 1977, por siete médicos. Actualmente se encuentra localizado en la Torre Coraceros de Viña del Mar. Su visión y Misión como empresa de salud es “desarrollar al más alto nivel de excelencia y profesionalismo las actitudes y competencias en las áreas de Ginecología, Obstetricia, y sub-áreas en ginecología oncológica y de mamas” (www.cegin.cl). Adicionalmente, el foco maestro de este Centro Médico radica en el cuidado de la paciente en la atención ginecológica y obstetra, además de tratamientos y seguimientos de patologías de la especialidad.

Por otra parte, la visión de dicho Centro, además de la atención en salud, ha sido su avanzada tecnología y ha logrado ser un centro de referencia en el estudio fetal y ginecológico, con su Centro Ecográfico ubicado en Piso 9 del mismo edificio, Torre Coraceros, Viña del Mar, razón por la cual es relevante enfatizar la adquisición y tenencia de un instrumental de alto nivel de sofisticación, de modo de ser evaluado y considerado como un Centro Médico de Referencia en la Región de Valparaíso en el estudio fetal y ginecológico, lo cual permite una atención integral y completa para la paciente.

El trabajo sinérgico y colaborativo de sus médicos debe estar presente en toda acción, esto permite a los facultativos estén en condiciones de tratar un sinnúmero de patologías compatibles con la visión del CMGO. (www.cegin.cl)

Los procesos realizados en CMGO posibilitan innovar y dar una atención basada en la prevención de enfermedades riesgosas y de difícil pronóstico, cuando están en etapas avanzadas en el riesgo clínico.

El Centro Médico se ha estructurado profesionalmente de manera de disponer de una jerarquía en la atención de la paciente, para poder dar una atención a más de 3.500 pacientes mensuales. Sin embargo, la infraestructura de CMGO, es bastante débil respecto de cómo deberían organizarse administrativamente para poder atender correctamente a esta cantidad de pacientes, de no saber que desean las pacientes, respecto de la atención puntual de la consulta médica, no se sabe cómo se define la estrategia como prioridad y de cómo se define la Estrategia de Desarrollo Institucional para este CMGO, sustentada en una “propuesta de valor” para la Organización y sus pacientes. Se levantan las opiniones de los Directivos desde la mirada del CANVAS centrado en la paciente (usuaria), se realizan talleres donde se da la apertura a través del modelo.

Finalmente, comunicar esta nueva estrategia de desarrollo, a través de un plan que garantice la difusión, tanto interna como externa, ya que la estrategia no comunicada resulta tan inútil como un importante descubrimiento científico que no es difundido en la sociedad.

Marco Teórico

A lo largo de la historia de Administración, diferentes autores han definido la organización como un sistema, y su enfoque sistémico. La palabra Organización se deriva etimológicamente de un vocablo griego, que significa, “instrumento”. Las Organizaciones modernas son el resultado de una evolución social y de los adelantos tecnológicos. De acuerdo Arias (2001, p.13) “se ha dado paso a nuevos criterios y modernos enfoques del cambio, como el de Desarrollo Organizacional (DO), que permite y facilita la satisfacción y el desenvolvimiento del individuo en la organización”.

Como señala otro autor, quien reúne e integra definiciones de lo que sería una Organización, “una organización sería, un lugar virtual, de características dinámicas, en que las personas coordinan su actividad en función de fines conscientes e inconscientes que persiguen como grupo e individuos” (Pucheu, 2012, p.19)

Por otro lado, la organización como tal, se considera parte de un sistema mayor, que podría denominarse Sistema Organizacional (Pucheu, 2012, p.22) y para entender cómo funciona dentro de este es que se hace necesario observar ciertos ámbitos relevantes para el análisis: ambiente, estrategia y estructura. La idea de ambiente se refiere a los medios en los cuales la organización opera (Pucheu, 2012, p.22). La estrategia de la organización es el modo en que los miembros de esta escogen y definen sus objetivos y el modo de alcanzarlos (Pucheu, 2012, p.23). El concepto de estructura a los procesos y características estables, tanto de los sujetos como de los sistemas (Pucheu, 2012, p.23). De este modo, el concebir una estructura organizacional y los procesos administrativos que le permitirán operar, por un lado, se requiere de objetivos estratégicos y una planificación adecuada, de línea con lo que

los accionistas o propietarios requieren, y por otro, de los ajustes y cambios necesarios para su adecuación, mediante acciones e intervenciones del DO.

Los principios fundamentales del Desarrollo Organizacional son los valores que posee cada Organización, no importando su dimensión, posteriormente la misión y visión, son las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación, además que influyen en las percepciones. Algunas Organizaciones no declaran sus valores, pero se pueden encontrar en la cultura de manera tácita sin haber establecido una declaración, no obstante, es importante declararlas para el fortalecimiento del Desarrollo Organizacional, fortalecen las virtudes de quienes conocen y practican esa doctrina, aun fuera de la empresa, se irradian y contagian con una actitud positiva, deben ser difundidos, celebrar su práctica ya que se convierten en la cultura de la organización.

Los valores organizacionales son definidos por Andrade (1995) como “aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que, al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones”. Los valores organizacionales son los que construyen la identidad de la empresa y forman la médula de la cultura corporativa.

La organización debe asegurarse que sus valores estén claramente definidos y que cada miembro de la organización adopte estos valores como suyos, esto se puede lograr cuando los líderes muestran con hechos cómo se viven los valores en la empresa. La alineación de los valores de la empresa con los valores personales es un punto fundamental para el éxito de cualquier organización. Los valores organizacionales deben guiar el comportamiento de los empleados.

Otros autores han definido Desarrollo Organizacional (DO), como “una respuesta al cambio” (Bennis, 1969), “es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia” (Hernández- M.Gallarzo- J.Espinoza, 2012, p.56)

En el ámbito de la Planificación estratégica y como también lo indica (Garrido, 2009, p.48) “sabemos que la concepción estratégica en el marco de la empresa implica una reflexión que lleva a cambiar de visiones prototípicas o paradigmáticas, pues se trata de expresar a una organización para generar nuevas capacidades competitivas”, es decir, poder generar un cambio, para generar valor a la empresa y hacerla competitiva.

La idea de la realizar un negocio, por lo tanto, debería considerar los ámbitos antes señalados, tanto para el análisis, como para la realización de ajustes o modificaciones en la misma organización, y es el estudio del desarrollo organizacional lo que entrega las herramientas, técnicas y apoyo para la ejecución de dichas transformaciones.

El Desarrollo Organizacional, por lo tanto, es un cambio del cambio y, en ese sentido, es equivalente al cambio dos de Watzlawick (1976). El ejemplo más frecuentemente citado de cambio dos es: un automóvil detenido que se pone en marcha experimenta un cambio uno; si es acelerado, tiene lugar un cambio del cambio: un cambio dos. Finalmente, según (Rodríguez Darío, 2008), el proceso del Desarrollo Organizacional considera un ciclo constituido por el Diagnóstico de la Organización, la intervención y la evaluación, que, a su vez, es un nuevo diagnóstico y puede dar origen a modificaciones en la intervención.

En consecuencia, lo esencial y fundamental previamente, el Diagnóstico Organizacional para la gestión estratégica requiere de diferentes herramientas conceptuales para determinar con mayor precisión los distintos procesos y comportamientos organizacionales a ser medidos, dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes. Por lo tanto, generar una propuesta para este proyecto a través del modelo CANVAS, es otra perspectiva que nos ayuda en el levantamiento de información.

El Diagnóstico viene del griego Diagnosis que quiere decir "conocer a través de". El diagnóstico es esencial para conocer la situación sobre la que se desea actuar. El diagnóstico implica siempre una evaluación de la situación y toda evaluación corresponde a un proceso que permite valorar acciones y/o resultados en relación con ciertos objetivos que los generaron.

Un diagnóstico, entonces, es una investigación sobre lo esencial, lo particular, lo singular, lo inherente a una situación para evaluarla, comprenderla y poder actuar sobre ella. Según los autores Allaire y Firsirotu (1985), "los métodos para reestructurar o revitalizar las empresas, abundan en referencias a los principios fundamentales de la gerencia estratégica", sin embargo, cada vez, es más común el énfasis que se da al desarrollo de culturas y valores adecuados.

Modelo CANVAS

La Metodología CANVAS es una herramienta para el análisis de ideas de negocio, desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder en el año 2004, en su tesis

doctoral. Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. (Osterwalder, The Business Model Ontology, 2004).

El modelo del lienzo o CANVAS (en inglés) es producto de un arduo trabajo de investigación por parte de Alexander Osterwalder quién en su tesis doctoral trató de sintetizar toda la teoría e información que hasta ese momento se podía tener sobre lo que representa un modelo de negocio, que al final del ejercicio arrojó un modelo, el cual fue debidamente probado y que empezó a tener una gran acogida a lo largo de Europa y los Estados Unidos (Greenwald, 2013). Este modelo puede mostrar entonces la base teórica, bajo la cual fue concebida y que le da un mayor respaldo a la hora de ser evaluado.

Por este motivo, el problema en su conjunto es un ordenamiento, entrega este tipo de herramientas para poder desarrollarlas correctamente, a través del levantamiento de un diagnóstico para posteriormente entregar un informe de la situación actual, observar las áreas críticas de funcionamiento y las oportunidades de desarrollo, complementa, en resumen, la información con la cual se trabajó el final de la aplicación de CANVAS

Por otra parte, el fundamento de este modelo es básicamente probar que es una idea eficaz y mediante el establecimiento de todas las características, determinar una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito.

Ahí surge la necesidad de establecer una forma de proceder, de emplear una metodología, la cual busca agregar valor a las ideas del negocio, a través de esta herramienta sencilla. Al usar CANVAS, se observa principalmente como las organizaciones crean,

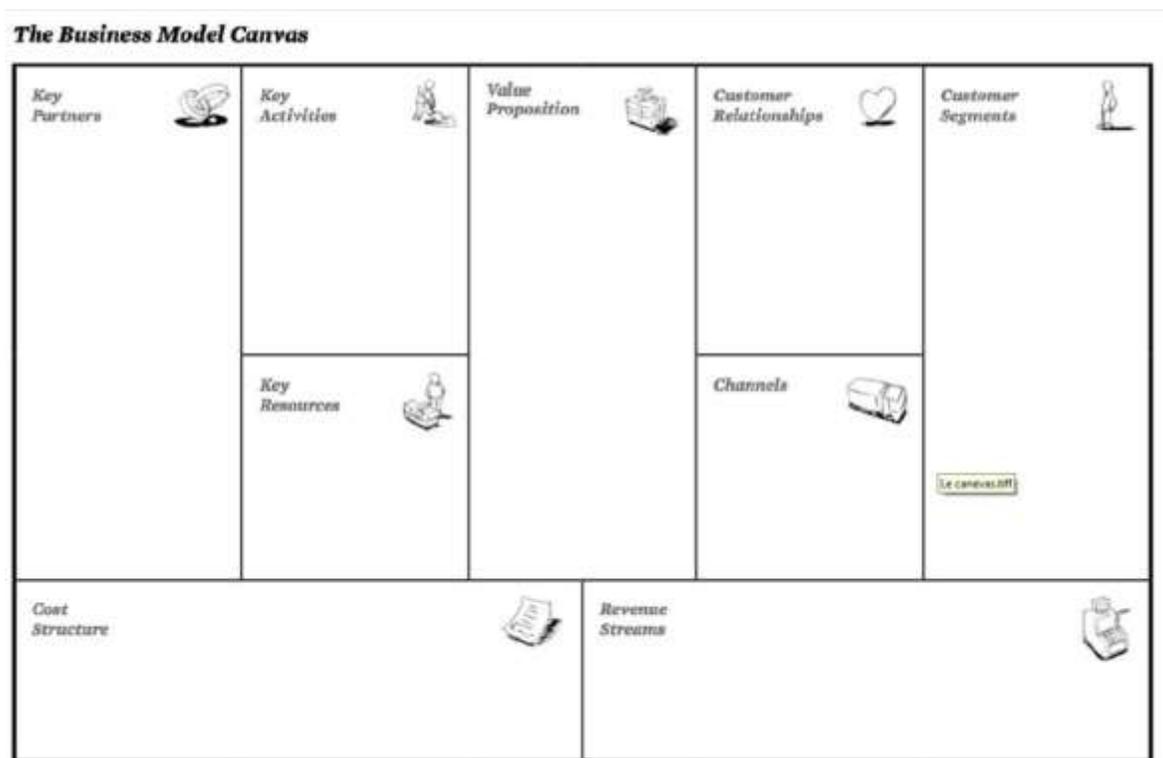
entregan y capturan valor al negocio y lo más relevante del diseño es la mirada distinta, a través de la satisfacción usuaria.

Como se crea valor a través del “lienzo” del Modelo de negocios, es una herramienta visual para desarrollar y evaluar cómo la empresa quiere crear valor para su cliente, en el caso de CMGO su paciente. Es como si se tratase de pintar un cuadro, tenemos el lienzo y que se comienza realizando nueve bloques en cuatro áreas que son los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera.

Osterwalder estructuró todo un modelo enfocado hacia esos nueve bloques temáticos, que agrupan las principales variables de un negocio. Si se analiza el lienzo (Figura 1), en la parte central se encuentra el elemento clave del modelo que es la propuesta de valor. Esta hace referencia a los segmentos o canales a los que se va a llegar con la propuesta de valor y cómo será la relación con los clientes.

En la parte izquierda del lienzo se ubican los recursos, actividades y relaciones clave necesarias para mantener la oferta de valor. Los bloques inferiores representan la estructura de costos e ingresos necesarios para el modelo (Pigneur & Osterwalder, 2011, p.44)

Figura 1. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio.



Fuente. Generación de Modelos de Negocios (Pigneur & Osterwalder, 2011, p.44).

Segmentos de Mercado

En este punto del lienzo lo que se busca es definir a qué clientes se quiere atender, es decir, definir los segmentos que con el modelo se quiere atender, teniendo presente que éste puede sin ningún problema, establecer más de un segmento. De esta manera, se da el primer paso para determinar hacia qué tipo de cliente se puede enfocar la propuesta de valor (Pigneur & Osterwalder, 2011, p. 23).

Para poder definir las propuestas de valor primero hay que establecer el segmento o segmentos de mercado que se atenderán, se determinará a quién se enfocará el modelo y las personas a las que se les ofrecerán las propuestas de valor. Se buscará el acompañamiento de

personal experto en el tema, que puede brindar al modelo, un enfoque más preciso y práctico acerca de los segmentos de mercado que se esperan atender.

Propuestas de Valor

Busca satisfacer la necesidad del segmento o segmentos especificados, es decir, aquello por lo que los clientes estarían dispuestos a pagar. Para ello la propuesta puede ir desde algo nuevo o completamente innovador, hasta satisfacer una necesidad insatisfecha en el segmento seleccionado (Pigneur & Osterwalder, 2011, p. 25).

Este es uno de los puntos más importantes del presente trabajo y es donde se encuentra un alto porcentaje de su valor agregado, ya que es precisamente en este aspecto donde se identifican distintos e importantes posibilidades de mejora. De igual manera, y tratándose de un tema tan complejo, lo que se buscará entonces es resaltar el valioso aporte de cada uno de los expertos que se citarán para que con sus ideas se pueda brindar mejor valor al modelo.

Para cada elemento que compone en CMGO se buscará obtener las propuestas de valor que mejor favorezcan al cliente y al modelo, de tal manera que cada producto o portafolio de producto resulte muy llamativo.

Canales

Los canales son la forma cómo la empresa proporciona la propuesta de valor a los clientes, para lo cual se debe cumplir con las siguientes funciones: dar a conocer los productos y servicios de una empresa; ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la empresa; permitir que los clientes compren productos específicos; ofrecer un servicio de atención posventa para los clientes (Pigneur & Osterwalder, 2011, p. 29).

En este punto el trabajo busca enfocarse en definir de qué manera se establecerá el contacto con los diferentes clientes o usuarios, y determinar los medios que podrán ser usados para establecer los enlaces y la forma cómo se espera que los clientes o usuarios retroalimenten el modelo en tal sentido que la propuesta de valor se adapte constantemente a sus necesidades. En este punto es importante definir, como lo sostiene (Pigneur & Osterwalder, 2011, p.30), los canales de comunicación, distribución y ventas entre los clientes o usuarios, porque la idea del modelo es que para estos se pueda vivir una experiencia completa en el CMGO.

Relaciones con Clientes

Es simplemente la forma cómo se establecerá el vínculo empresa – clientes. Este tipo de relaciones puede ser de manera personalizada, automatizada, o una combinación de ambas, lo que demuestra que las relaciones con los clientes deben girar en torno a: Cómo se atraerán, fidelización y estimulación de las ventas, (Pigneur & Osterwalder, 2011, p. 31). Se podría adicionar a lo anterior, que esto puede hacerse utilizando todos los canales de comunicación.

Lo anterior supone identificar la mejor manera cómo se espera sacar provecho de la relación que se va a entablar con los clientes o usuarios finales, y las categorías de posibles relaciones que pueda tener el proyecto con ellos.

Teniendo en cuenta los conceptos de los expertos, es de vital importancia para este aspecto dejar definido cómo se van a captar los clientes, cómo se van a fidelizar los usuarios y de qué manera el modelo va a estimular las ventas.

Fuentes de Ingresos

Cuando la propuesta de valor es atractiva para el cliente, estará en la disposición de pagar por una oferta que satisfaga sus necesidades. De ahí, que este aspecto se convierta en la entrada a las fuentes de ingreso de la compañía. Al analizar un modelo de negocio, puede decirse que las empresas pueden tener dos tipos de fuentes de ingreso: Aquellos ingresos derivados de pagos por transacciones realizadas por los clientes, y los ingresos derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa (Pigneur & Osterwalder, 2011, p.33).

Al igual que con unos costos bien establecidos, este es un importante paso en la metodología ya que se busca establecer cómo las diferentes propuestas de valor generen un impacto en los clientes y faciliten que estos paguen por ellas.

De igual manera, las asociaciones clave también pueden ser un referente para generar posibles ingresos para la empresa. Se determinará cuáles son las fuentes de ingreso bajo las cuales el modelo generará ingresos: ventas de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, concesión de licencia gastos de corretaje o por publicidad. Al final lo más importante para el negocio es determinar los elementos por los que el cliente o usuario final está dispuesto a pagar.

Actividades Clave

Son las acciones más importantes que debe emprender la empresa para tener éxito, además que son necesarias para ofrecer la propuesta de valor, llegar a los clientes, establecer relaciones con estos y recibir ingresos. De igual manera, estas actividades pueden variar según el modelo de negocio (Pigneur & Osterwalder, 2011, p. 39).

Con el fin de garantizar el correcto funcionamiento del modelo, es necesario determinar qué pasos se deben seguir o qué actividades son necesarias ejecutar para que el modelo funcione sin ningún tropiezo. De igual manera, y dado que el portafolio de productos será amplio, se identificarán para cada elemento de este, las actividades necesarias requeridas para el buen funcionamiento del Modelo. Para ello se acudirá a las mejores prácticas que se puedan tener en esta materia, de manera que permita orientar tales actividades para que todo funcione correctamente y garanticen que se brinde más valor a las propuestas del modelo.

Asociaciones Clave

Es muy necesario para las empresas tener asociaciones con las cuales puedan optimizar sus modelos de negocio bien sea para reducir riesgos o adquirir recursos. Se tienen cuatro tipos de asociaciones clave: Alianzas entre empresas no competidoras; asociaciones estratégicas entre empresas competidoras; las alianzas estratégicas, que son empresas asociadas para crear nuevos modelos de negocio, y las relaciones con proveedores para garantizar la fiabilidad de los suministros (Pigneur & Osterwalder, 2011, p.41).

En este sentido y teniendo en cuenta la opinión de expertos que pueden aportar a la buena implementación del modelo, se determinará en este punto la manera cómo se puede asociar la empresa, ya sea con proveedores o inclusive con los mismos clientes, para que el correcto funcionamiento del modelo sea una realidad y permita desarrollarlo de una manera eficiente. Así mismo, se plantearán posibles asociaciones que se puedan generar o convenios que resulten claves para el modelo.

Recursos Clave

Son los recursos físicos, económicos, intelectuales o humanos que requiere la empresa y el modelo de negocio para poder ofrecer la propuesta de valor al cliente, llegar a los mercados,

establecer relaciones con segmentos de mercado y lo más importante, percibir ingresos. Hay que tener presente que para cada modelo de que se trate, los recursos son diferentes (Pigneur & Osterwalder, 2011, p. 37).

Como sucede en los puntos ya mencionados, se buscará el acompañamiento técnico que permita determinar los elementos básicos y fundamentales para la correcta operación del CMGO, teniendo presente que muchos de estos elementos en el sector salud se pueden mover por alianzas. Es importante en este punto, establecer los activos más importantes para su funcionamiento.

Estructura de Costos

En este punto se describen los costos incurridos por trabajar el modelo de negocio. La creación y la entrega de valor al cliente, y de igual manera el mantenimiento de las relaciones con los clientes, tienen un costo (Pigneur & Osterwalder, 2011, p. 43).

Es aquí donde se determina financieramente cómo está constituido el modelo de negocio de manera que los costos asociados al funcionamiento queden establecidos, dado que como se mencionó en un principio, se busca que sus resultados puedan dar un punto de partida para armar el respectivo plan de negocio en un futuro. Teniendo presente que lo que busca el modelo de negocio es estructurar según valor, lo que se pretende es que todo se base en las propuestas. Más que la reducción de los costos, lo más importante son los servicios que se ofrecen. En este contexto, se determinarán los costos fijos y costos variables que tendrán para el modelo de negocio.

Este método muestra una mejor estructura para configurar un modelo de negocio, dado que a diferencia de otros que se puedan conocer, presenta estructuras bien establecidas

con los nueve puntos a los que hace referencia. Incluso el mismo CANVAS ha reportado casos de éxito para cambiar las estrategias de negocio de compañías que se han enfocado en implementar o trabajar con este modelo, tal como lo describe (Osterwalder, 2006) en su artículo “Una mejor manera de pensar en su modelo de negocio”.

Como lo menciona (Coes, 2014) las fortalezas del modelo de negocio se pueden atribuir a que se centra en las propuestas de valor, la presentación visual del modelo, la utilidad y usabilidad de la herramienta. Otro elemento importante a resaltar dentro de las fortalezas está el tema comunicativo entre las personas involucradas en el diseño del modelo, dado la estructura y simplicidad de los resultados en la comunicación de las diferentes disciplinas. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis.

Fundamentación del estudio

Descripción del problema.

La globalización y el crecimiento de los mercados traen consigo la necesidad de estar en una constante de cambio, del manejo de la información y comunicación, la evolución de los sistemas, las necesidades de los usuarios son tan diversos respecto de la salud de ellos, que mantener una empresa de salud, cumpliendo todas las necesidades implica mejorar cada día en los diferentes ámbitos, en este caso, salud integral de la mujer.

Es frecuente que tanto en instituciones públicas y privadas no se disponga de sistemas y estructuras organizadas, en el caso de este CMGO no es la excepción, no posee estructura formal declarada, y si alguna vez realizaron Planificación Estratégica, donde obtuvieron ciertos datos para que alumnos de la Carrera de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad Católica de Valparaíso, definieran la Misión y Visión del lugar, no fueron generadas a partir de lineamientos estratégicos, sino más bien, lo considerado por estos alumnos tesistas en conjunto con un directivo que estaba en ese momento haciendo de Gerente en el CMGO,

La estructura de este CMGO, indica que es un Prestador de Servicios Médicos, con una estructura jurídica donde sus socios accionista son todos médicos de la especialidad. Siendo partícipes relevantes en la mantención del CMGO y su administración, la cual es representada por un Consejo Administrativo.

El CMGO, atiende aproximadamente 200 pacientes diarias, mujeres, edades entre los 12 a los 75 años aproximadamente. La cantidad de información es de vital importancia, tanto para el Centro como para cada una de las pacientes y/o usuarias del sistema y de su historial clínico.

Por lo mismo, el desarrollo de una infraestructura correcta a estos tiempos “modernos”, se hace imprescindible organizarse correctamente, saber hacia dónde se dirige y qué es lo que se desea lograr, toda la organización en su conjunto, por una parte, pero la pregunta fundamental es “que quieren mis clientes y/o usuarias”. No obstante, en los 42 años de este CMGO, se ha intuido correctamente algunos procesos administrativos, otros que son de vital importancia no son observados, por lo mismo, no existe una instancia de preguntarse qué es lo que falta y cuál es ese centro de valor para el CMGO.

La herramienta es fundamental por esto mismo, que se elige la Metodología CANVAS. Muchas son las preguntas antes de iniciar el proceso de desarrollo del CANVAS, lo primero, es saber que las grandes compañías no son grandes solamente por su estructura jurídica, sino que el crecimiento se debe principalmente el tener que preguntarse qué quieren los clientes y que valor se agrega cada vez que replantean las preguntas iniciales.

La prestación de servicios médicos, no lo libera de la necesidad de ser organización, con todo lo que implique y a través de los años, su crecimiento, su administración para situar correctamente los recursos disponibles, sean estos, variables estructurales o de comportamiento.

Por otra parte, el desarrollo organizacional para la gestión estratégica requiere de diferentes herramientas conceptuales para determinar con mayor precisión los distintos procesos y comportamientos organizacionales a ser medidos, permiten identificar y actualizar las definiciones relevantes de la organización: misión, visión, valores institucionales.

Las empresas actualmente se reconstruyen, dependiendo de la complejidad todos los días se realizan preguntas. Junto al modelo de negocios que define el Alexander Osterwalder, se adhiere este lienzo (CANVAS) el que sin duda sale al mercado de una manera simple de observar y entender, ya que no es tan solo para profesionales del área de la ingeniería, sino que para todo aquel que desee aportar a la empresa motivado por contribuir con la mirada de donde se encuentra.

El objetivo principal de este proyecto es optimizar el plan de desarrollo institucional de CMGO a través de la metodología CANVAS

Lo componen 4 objetivos específicos, que son:

- Implementar un modelo de desarrollo organizacional identificando las áreas críticas de funcionamiento de la institución, así como sus oportunidades de desarrollo en el mediano plazo.
- Actualizar la definición de misión, visión y valores institucionales, conforme al diagnóstico organizacional y modelo CANVAS.
- Definir una estrategia de desarrollo institucional, sustentado en una propuesta de valor para los clientes.
- Establecer un plan de comunicación que garantice la difusión del plan de desarrollo institucional.

La necesidad imperiosa del CMGO por el logro de los objetivos trazados se relaciona con la sustentabilidad del sistema en sí, dada la cantidad de pacientes, se deben reorganizar sus jerarquías y toma de decisiones, generar una condición más formal en las necesidades del Centro y de la creación de valor para retener las pacientes.

Método

Población y muestra

Para efectos del presente estudio se contemplan procedimientos distintos, pero complementarios de recolección y análisis de la información.

CMGO (Centro Médico Gineco Obstétrico) especialista en la Ginecología y Obstetricia donde trabajan 16 médicos de dicha especialidad, como también les distingue la subespecialidad, algunas como; oncología en ginecología, patología mamaria, piso pélvico y otras afines.

La cantidad de trabajadores de apoyo son 18, todos contratados, no existe la modalidad de honorarios (prestaciones), los médicos tienen una modalidad de retiros y de pagos a honorarios.

Esta empresa es considerada como una Pymes, por la cantidad de trabajadores y su movimiento financiero anual.

Este grupo atiende a 200 pacientes diarias en CMGO, de lunes a viernes en horarios de 08:30 a 20:00 hrs., en Viña del Mar.

No posee estructura organizacional formal, pero se organizan en la atención de la paciente, mediante procesos manuales complementados con algunos sistemas informáticos.

Dicho proyecto finalmente se enmarca a toda la empresa, tratándose de una organización pequeña.

En una primera etapa se realiza una encuesta o cuestionario como herramienta de investigación cuantitativa, consiste en un conjunto de preguntas que deben ser aplicadas a un

individuo como indica (Canales, 2006), “en un orden determinado y frente a las cuales este sujeto puede responder adecuando sus respuestas a un espacio restringido o a una serie de respuestas que el mismo cuestionario ofrece. El cuestionario también incluye, en sí mismo o en una hoja de respuestas especial, espacios en donde es posible registrar las opciones de respuesta del sujeto. El objetivo general de un cuestionario es “medir” el grado o la forma en que los sujetos encuestados poseen determinadas variables o conceptos de interés.”

A partir de esta definición podemos profundizar algunas principales características de este tipo de herramienta y llamaremos “La Encuesta”.

La Encuesta, la selección de la muestra a estudiar fueron:

Dotación por Estamento:

Estamento	Dotación
Auxiliares	2
Técnico Paramédicos	4
Secretarias	8
Administrativos	4
Medicos	16
Totales	34

Finalmente fueron 18 personas en total a las cuales se les realizó la encuesta (anexo1) según estamento auxiliares 2, Técnicos Paramédicos 4, Secretarias 8 y Administrativos

Antigüedad en la empresa:

Antigüedad	Auxiliar	T.P.M	Secretaria	Administrativo	Medico
0-6 años	1	2	5	1	5
7 y mas	1	2	3	3	11
Totales	2	4	8	4	16

Respecto de la muestra utilizada en las entrevistas individuales (anexo 2), se entrevistaron a todos los médicos del Centro.

Médicos	16
Administrativo	18

La selección de los entrevistados fueron todos en la empresa, junto a esto se agregaron variables de tiempo, como la antigüedad en la empresa.

Técnicas e instrumentos

Entrevista semiestructurada. En esta actividad se determinó utilizar la entrevista semiestructurada como medio para la recolección de datos que den cuenta del funcionamiento de la Organización. Una definición de esta herramienta sería, “la entrevista no es casual sino un diálogo intencionado entre un entrevistador y un entrevistado, con el objeto de recopilar información sobre la investigación, bajo una estructura particular de preguntas y respuestas”. (Sampieri, 2006), es decir, este diagnóstico será con un enfoque cualitativo “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación” (Sampieri, 2003).

Para el diagnóstico y con la intención de fortalecer la estrategia de desarrollo del CMGO, se ha determinado utilizar la entrevista como medio para la recolección de datos que den cuenta del funcionamiento de la Organización. Una definición precisa de esta herramienta, “la entrevista no es casual sino un diálogo intencionado entre un entrevistador y un entrevistado, con el objeto de recopilar información sobre la investigación, bajo una estructura particular de preguntas y respuestas. (Sampieri, 2006). Este trabajo o proyecto

tiene un enfoque cualitativo “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación” (Sampieri, 2003). Rogers y Bouey (2005), así como Moule y Goodman (2009), diferencian entre la entrevista cuantitativa y la cualitativa; en relación con la primera, mencionan las siguientes características: a) El principio y final de la entrevista se definen con claridad. De hecho, tal definición se integra en el cuestionario. El mismo instrumento es aplicado a todos los participantes, en condiciones lo más similares que sea posible. c) El entrevistador pregunta, el entrevistado responde. d) Se busca que sea individual, sin la intrusión de otras personas que pueden opinar o alterar de alguna manera la entrevista. e) Es poco a nada anecdótica (aunque en algunos casos es recomendable que el entrevistador anote cuestiones fuera de lo común como ciertas reacciones y negativas a responder). f) La mayoría de las preguntas suelen ser cerradas, con mínimos elementos rebatibles, ampliaciones y sondeos. g) El entrevistador y el propio cuestionario controlan el ritmo y la dirección de la entrevista. h) El contexto social no es un elemento a considerar, lo es solamente el ambiental. i) El entrevistador procura que el patrón de comunicación sea similar (su lenguaje, instrucciones, etcétera). Desde luego, se trata de entrevistas cuya naturaleza es muy distinta y a veces opuesta (Sampieri, 2010). En este proyecto se considera “la entrevista”, a médicos del CMGO, en una proporción de 50% dado que el total es de 16 profesionales, serán 8 de ellos, los cuales serán entrevistados.

En esta actividad se entrevistarán a 8 médicos, con una pauta que permita la flexibilidad suficiente para obtener el máximo de información que dichas personas puedan aportar, sin orientar las respuestas con preguntas previamente confeccionadas. La información obtenida con este instrumento servirá de guía para las etapas sucesivas.

Cuestionario tipo Likert. Se crea este instrumento basado en la metodología del Escalamiento Likert (Sampieri, 2006, pág. 238) “Conjunto de ítems, que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres y cinco o siete categorías”, la cual permitirá obtener información cuantitativamente analizable acerca de problemas percibidos por el colectivo de personas de CMGO. El instrumento consiste en un cuestionario autoadministrado de un máximo de 14 preguntas. Con una escala de 1 a 5 donde (1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) De acuerdo, (5) Muy de acuerdo. Finalmente se aplicará al 50% en la empresa.

La creación del instrumento fue basada principalmente en seis dimensiones, y son; Estructura, Comunicación, Clima, Valores, Liderazgo y Motivación cada una de ellas fueron definidas previamente, en concordancia con los argumentos de DO, siendo estos principalmente relevantes en el diagnóstico.

Finalmente, la estructura del cuestionario es la siguiente:

Preguntas	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
1) Conozco la estructura Organizacional de CEGIN y la he visto publicada en dependencias y folletos.					
2) Si la Estructura de CEGIN es modificada, me comunican de estos cambios.					
3) El Directorio de CEGIN, es conocido cada uno con sus nombres.					
4) La comunicación es fluida al interior de CEGIN. Me siento involucrada con los cambios.					

5) La Gerencia, me mantiene informada constantemente de los cambios relevantes en CEGIN.					
6) La comunicación es escasa, solo le informan a los médicos las cosas, a mí no me comunican como yo quisiera.					
7) El clima de la empresa me motiva a continuar en ella.					
8) Contribuyo a que exista un mejor clima en la empresa					
9) Conozco los valores de CMGO.					
10) Me identifico con los valores de CMGO.					
11) Los líderes de CMGO me motivan diariamente y refuerzan mi tarea.					
12) Cuando me enfrente algún problema que no puedo solucionar acudo a mi Jefa para que me oriente.					
13) Me motivo constantemente a permanecer en la organización.					
14) CMGO es una buena empresa para trabajar en ella.					

Análisis documental. Para profundizar aún más se le dedicó importante tiempo de levantamiento a documentos que existían en CMGO, incorporando información que ya se tenía guardada en bodegas y casi sin acceso a ellas, solo se autoriza en apoyo al proyecto. Por otra parte, “tradicionalmente, el Análisis Documental, ha sido considerado como el conjunto de operaciones destinadas a representar el contenido y la forma de un documento para facilitar su consulta o recuperación, o incluso para generar un producto que le sirva de sustituto. El concepto de Análisis Documental ha sido tratado por muchos autores y ha evolucionado al ritmo de la Documentación, pudiéndose afirmar que existen dos tendencias respecto a su concepción, una que considera que el Análisis documental comprende varias fases, y la Descripción Bibliográfica es una de ellas, y otra que estima que el Análisis

Documental debe considerarse exclusivamente como descripción del contenido y no como descripción formal”. (García, 1993), esta técnica aplicada como secundaria y que permitió complementar información para que dicho levantamiento permitiera tener una mejor visión y exploración de información relevante de este grupo tales como; actas, escrituras, modificaciones, documentos formales conservador bienes raíces, registros del personal, historia en archivos clasificados, entre otros.

Técnicas de análisis de la información

Análisis escala Likert. Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado, consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. (Hernández, 2003, p.273)

Tales frases o juicios deben expresar sólo una relación lógica; además, es muy recomendable que no excedan de 20 palabras. (Hernández, 2003, p.274)

Las puntuaciones de la escala Likert sobre el cuestionario, se sumarán a los valores alcanzados respecto de cada frase sacando una puntuación mínima de 14 y la puntuación máxima 70.

Las dimensiones que se especificaron en el proyecto fueron seis:

- *Comunicación:* el trabajador(a) se siente informado en los nuevos procesos, y comunicación transversal en la empresa.

- *Estructura*: conoce el trabajador la estructura o el organigrama de la empresa y donde se encuentra ubicado él/la.
- *Valores*: es de conocimiento de los trabajadores(as) los valores institucionales del Centro.
- *Clima*: El trabajador siente que el clima de la empresa, es una motivación para permanecer en ella.
- *Motivación*: la motivación interna de la empresa, donde el trabajador se encuentra identificado en ella.
- *Liderazgo*: son conocidos los liderazgos en la Organización.

Luego, de estas dimensiones se van creando las afirmaciones del cuestionario, los resultados se presentarán por medio de estadística descriptiva, en base a tabla de frecuencias y porcentajes.

Análisis de documental. En palabras de Ruíz (2012), el análisis de contenido abarca una gama amplísima de conceptos, técnicas y contenidos que es preciso delimitar. A juicio de Arbeláez & Onrubia (2014), existirían diversas aproximaciones teóricas y metodológicas en el análisis de contenido que permiten de manera válida, interpretar textos y documentos de forma explícita o implícita. Los autores refiriéndose a Piñuel (2002), plantean que el análisis de contenido lo que revela es en definitiva el sentido que emerge del texto. Andrews (2002) en este mismo texto, lo expone como información expresa y latente, siendo la primera de ellas lo que plantea un determinado autor de manera explícita; y la información latente, lo que dice este autor sin pretenderlo de manera expresa, cobrando sentido sus planteamientos siempre desde un contexto determinado. Díaz Herrera, (2018).

Revisados todos los antecedentes y documentos que se encontraron desde los inicios de la creación de CMGO, es decir desde el año 1977, con la escritura que inicia dicha sociedad y donde agregan algunos datos para poder organizarse.

Desde un inicio existe un consejo administrativo, el cual gestiona la Organización, con un presidente a la cabeza. De las fechas de las actas de asambleas constituidas cronológicamente con hitos relevantes desde el 2002 al 2014, ellos mantienen un promedio de 36 años en la institución (1978-2014) aproximadamente, lo que indica que el socio médico permanece por largos años, en algunos de ellos toda una vida. Por otra parte, las proposiciones de los nuevos integrantes al CMGO, es a través de la presentación de alguno de los socios, quien lo presenta como candidato al grupo de médicos, además ingresan bajo un concepto de asociados que dura un año, luego la asamblea decide si son aceptados o rechazados (existe evidencia de rechazos a personas relevantes públicas).

Se toman decisiones en lo financiero, nuevos proyectos, compras de equipos, porcentajes de retiros y participación.

El equipo a cargo de la administración debe rendir cuentas 2 veces al año a la asamblea, como mínimo. No obstante, las asambleas extraordinarias son para evaluar puntualmente alguna situación representada por el Consejo, tratándose de alguna situación compleja en la cual debe decidir la asamblea, como lo son:

- Compra de equipos de alto costo, votaciones, entre otros.
- Mantienen elecciones periódicas, cada tres años, el consejo puede continuar si así lo desea la gran mayoría.
- Cambio en los porcentajes de retenciones en los aportes generados al CMGO para su administración.

- Evaluación de cada año realizada por el Contador del Centro, comenta Balances y Estados de Resultados.
- Cambios en la infraestructura del Centro, de alto costo.
- Sueldos del Personal (regularizan y comentan valores de sueldos).
- Pago de retiros de socios y de las cuotas de ingreso a la sociedad.
- Aceptación del ingreso de nuevos asociados o su rechazo.
- Estrategias futuras en cuando a la innovación en tecnología clínica y equipamiento para mejorar diagnósticos.

Estas decisiones son categorizadas por la asamblea como relevantes, sin embargo, no se observó aquellas que son centradas en las pacientes, como valor al CMGO, no existe un ítem que dé cuenta acerca de qué desean las pacientes de nuestro Centro Médico, como tampoco observar la oportunidad de mejora centrado en la unidad de valor, es decir, la paciente, ya que sin ellas este centro no sería lo que hoy es.

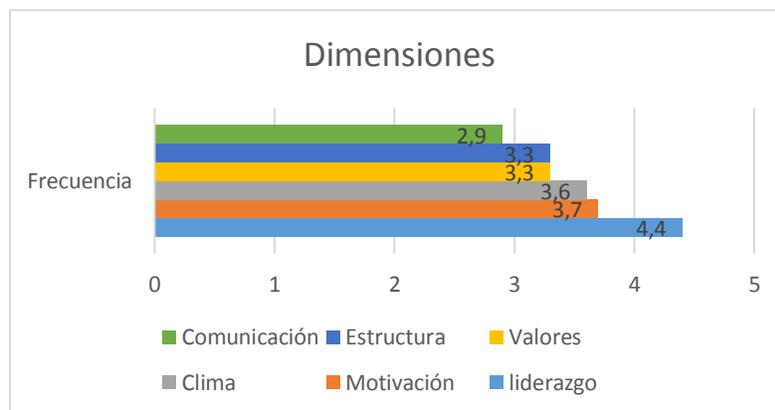
Estas asambleas finalmente constituyen un reporte financiero anual, en la cual rinde cuenta el grupo que dirige, no obstante, no se buscan oportunidades de mejoras o de planificación estratégica, solo se informa lo gastado o lo ganado, como gran dato.

Resultados

Tal como se describe en las etapas anteriores, los resultados se obtienen a partir de la integración de los diversos insumos recopilados en este estudio. En tal sentido, a continuación, se presentan los diversos hallazgos que sustentan finalmente la formulación de los objetivos que a continuación se indican con sus propios resultados; por una parte, y por otra, la viabilidad del proyecto incorporando CANVAS. En el proceso diagnóstico se aplican las técnicas indicadas anteriormente, entrevista, cuestionarios entre otros, para determinar la brecha. Por lo tanto, del cuestionario/encuesta aplicada, los resultados obtenidos son los siguientes, esto permite sostener que:

Las dimensiones como estructura y valores se centraron bajo el concepto “ni de acuerdo ni en desacuerdo” considerando que este cuestionario fue en el levantamiento diagnóstico, es decir desconocimiento de estos conceptos de Desarrollo Organizacional. Las otras dimensiones más cercanas a liderazgo se encuentran motivación más cercana a favorable, y clima quedando en una posición intermedia.

Figura 2. Dimensiones del análisis



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las dimensiones señaladas las categorías que obtuvieron una mayor ponderación, fue la de liderazgo, es decir se recibe la ayuda y apoyo de las jefaturas, pero en el otro extremo se encuentra la dimensión de Comunicación casi inexistente de acuerdo a la percepción de los encuestados.

Por otra parte, la entrevista de acuerdo al análisis de conceptos de los entrevistados como de las preguntas realizadas, el conocimiento de la estructura organizacional es relativo, lo asocian al Directorio y al tipo de sociedad que mantiene el Centro Médico, no es conocida la estructura formal. En lo relacionado con la misión y visión, se profundiza y repite la atención integral, la identidad y el quehacer médico, mientras que, de los valores, los cuales aún no se encuentran declarados, para ellos fundamentales compromisos, ética, calidad, colaboración.

En la comunicación destaca en la posición "bien y mejor" además que desde sus puntos de vista resuelve conflictos, si se diera de una manera más sistemática.

Al directorio se le considera como un equipo autoritario pero ejecutivo, produce cambios porque es innovador. Y la organización o Centro Médico se considera con la camiseta puesta, comprometidos. El trabajo en la organización desde su perspectiva es el equipo médico, colegas, afinidad y no se nombre al personal.

Finalmente, la característica fundamental del Centro es la Atención Integral de las pacientes y satisfechas con el servicio que implica el prestigio del médico.

Del Análisis Documental

Desde la integración del equipo de médicos que constituyó la sociedad se fueron organizando a través del tiempo de la misma manera administrativa a través de los años, es decir, un

médico preside al grupo llamado consejo y también en la asamblea en pleno. Ha sido un grupo de médicos que ha sabido permanecer en el tiempo (36 años), siendo una sociedad muy cerrada y reacia a incorporar nuevos socios, solo incorporan aquellos que son de su total confianza y recomendados por ellos mismos. A pesar de lo difícil de ingresar a esta sociedad, el presidente médico que administra esta sociedad genera en el resto la confianza plena al interior de la organización, acatan todas las decisiones del presidente que lidera, y ha quedado en evidencia en las mismas actas, que el presidente es muy categórico en todas las decisiones. Al ingreso a la sociedad, invitan a participar de la misma solo a médicos de su categoría socioeconómica y cultural, ellos deben estar vinculados a las mismas relaciones sociales.

Como grupo se motiva en los hallazgos médicos que puedan compartir respecto de la innovación clínica, por ejemplo; ser innovadores en las ecografías obstétricas, trayendo el primer ecógrafo a la región. Su mayor inversión es en tecnología clínica.

En la gestión administrativo financiero funcionan como sociedad limitada, no obstante, en lo que respecta del comportamiento de los socios, actúan como sociedad anónima cerrada.

No incluyen en sus reuniones a su Jefe Administrativo, son solo los socios y en eventuales oportunidades, el contador quien les rinde cuenta del balance semestral.

Misión, visión y valores

Una segunda fase se determinó actualizar la definición de misión, visión y valores institucionales, conforme al diagnóstico organizacional y modelo CANVAS. Para esto, se establecieron 2 jornadas-talleres, el primero de ellos fue realizar una jornada de taller CANVAS con los médicos de CMGO aproximadamente 16 médicos y con ese insumo

complementarlo a la primera realización de planificación estratégica ya obtenida anteriormente, complementándola con los resultados obtenida en CANVAS. (Anexo 11).

Luego se realizó un Programa de taller de CANVAS “Agregando valor a CMGO”, donde finalmente se trabaja fuertemente dos preguntas o bloques del lienzo (Cliente, valor) y se complementa con el identificar valores de la Institución y personales.

Entender a los clientes y agregarles valor, desde cada una de las miradas, al interior de la empresa, es muy probable que el valor que puede agregar un médico a una paciente, es muy distinto a la de una secretaria o del personal clínico, este es un componente agregado que, por cada uno, pequeño o grande, da lo mismo, si esto se reúne en una espiral ascendente para la Organización. Solo esta mera acción puede llegar a causar un impacto positivo en el desarrollo de los profesionales como también, repercutir fuertemente en la satisfacción usuaria de las pacientes de CMGO.

Finalmente se establecieron los valores institucionales determinado por una jornada taller, de los cuales cuatro se definieron como los más representativos, a continuación, sus definiciones:

- *Compromiso*: valor que se encuentra en la conciencia de la persona y valore la consecuencia de sus actos orientados hacia los objetivos de la empresa.
- *Calidad*: es la que persigue obtener productos y servicios adecuados de forma satisfactoria. Hace referencia a la eficacia y a la eficiencia en la empresa.
- *Ética*: tener coherencia en las acciones, conductas y palabras.

- *Trabajo en equipo:* habilidad en las relaciones interpersonales y capacidad para comprender la repercusión de las acciones personales, ejercen sobre el éxito de los demás.

Estos valores elegidos fueron sancionados en Directorio de la empresa y luego, difundido por un correo electrónico de la Gerencia a Directorio, socios y al personal. (Anexo 5)

Por otra parte, y continuando con el mismo objetivo se definió el slogan “Centro Gineco Obstétrico dedicado a la atención integral de la mujer” se puede observar en la página web www.cegin.cl (anexo 9).

- *Misión:* “Ofrecer una atención Gineco-obstétrica de excelencia en una organización moderna que cubre todas las necesidades de la especialidad, proporcionando a nuestras pacientes un servicio integral de óptima calidad, sustentado en principios éticos y con un máximo de eficiencia.”, se describe en la página web www.cegin.cl. (Anexo 8)
- *Visión:* “Constituirnos en el centro Gineco-obstétrico líder de la región, solucionando integralmente las necesidades de nuestras pacientes, con un equipo médico y de apoyo altamente calificado y en constante actualización, acompañado de una infraestructura permanentemente innovada y desarrollada, acorde con los requerimientos en la atención de la mujer en todas las etapas de su vida.”, se describe en la página web www.cegin.cl. (Anexo 8)

Estrategia de Desarrollo Institucional

Definir una estrategia de desarrollo institucional, sustentado en una propuesta de valor para los clientes, este elemento diferenciador de la Estrategia nueva de CMGO, se identifican y se generan nuevas ideas y/o reenfoques respecto de realinear la estrategia y el modelo de negocios. Desarrollando y fortaleciendo la marca propia del CMGO, orientando esa marca y posicionándola como la marca de la mujer, “*CMGO comprometidos con la salud de la Mujer*”, desarrollada en plan de trabajo de las nuevas estrategias del CMGO, fortaleciendo dicha comunicación en su página web www.cegin.cl considerando su eslogan como la fortaleza de su marca.

Ofrecer atención integral en todos los estadios de la mujer, fue una de las consignas que debió cambiar el CMGO, ya que, en su misma planificación estratégica, pudieron darse cuenta que el servicio es integral en la mujer desde la adolescencia hasta la madurez, atendiendo varias generaciones no tan solo en la obstetricia, sino que, en la ginecología, en la nutrición, piso pélvico, y también en el control de la anticoncepción como en los tratamientos de fertilidad.

Otras estrategias comunicacionales fueron las que se publicaron en sus redes sociales, <https://www.facebook.com/CEGINCENTRO/> y <https://www.instagram.com/cegin/> conforme a las etapas de comunicación las cuales fueron otros de los desafíos a implementar, complementándose de manera transversal en la Organización, ver (anexo 10) redes sociales

Plan de comunicación institucional

Se establece un plan de comunicación garantizando la difusión del plan de desarrollo institucional. Hitos relevantes fueron:

- Se difunde formalmente la nueva estructura organizacional, publicado en reglamento Interno y paneles CMGO. (anexo 4)
- Mediante correo electrónico se difunden y se sancionan los valores del CMGO (anexo 5)
- Propuesta de Valor de CMGO – Publicado en Pagina Web www.cegin.cl se levanta información en talleres que indica de instalar tecnología de tarjetas de débito y crédito para las pacientes. (anexo 5)
- Publicación en Pagina Web CEGIN-Aliados Estratégicos www.cegin.cl, se genera la propuesta de gestionar aliados estratégicos, de los cuales se incorpora Mastología, especialidad en mamas, Laboratorio Etcheverry, se instala un dispositivo en CMGO, para tomar muestras de pacientes, donde los médicos revisen los exámenes de manera expedita de la paciente. Osteocentro, se incorpora en página web a fin de tomarse los exámenes en el mismo centro, y la paciente sepa que tiene a disposición dicho examen, siendo esta parte integral de la atención de la paciente. Otra alianza importante, con Laboratorios Roché y Laboratorios Barnafi, se toma la muestra por los mismos médicos del HPV (papiloma humano) con la finalidad de tener el informe del examen rápidamente en manos del médico, para tomar las decisiones clínicas a seguir.
- Publicación de Misión, Visión del CMGO, y de los médicos que integran el Directorio de CMGO. (anexo 8)
- Publicación en la web de las redes sociales, Facebook e Instagram, para mantener otro canal de difusión de los médicos y pacientes, a través de dichos canales se les da respuesta a pacientes de requerimientos simples.

- Plan de acciones de Comunicación y Marketing (anexo 12) El Plan con el que fue apoyada la implementación.

En esta última etapa se trabajó con una empresa de comunicaciones y marketing, para desarrollar un plan de medios anual, el cual consistió en producir eventos comunicacionales a través de intranet, pagina web, correos electrónicos y reuniones con el personal a saber, de este nuevo Plan e impulsarlo fuertemente en los compromisos y valores institucionales, para toda la comunidad del CMGO.

Para lograr el objetivo señalado se dio continuidad con la propuesta presentada inicialmente sobre activar un Boletín para la comunidad interna de CMGO, NEWS digitalis implementándola 2 veces en el año, para lograr incorporar todas las nuevas actividades del centro médico.

Apoyo en taller orientado a las comunicaciones internas, realizado por un Ps. Coaching orientado a un proceso de cambio y aprendizaje, desde la mirada personal y como esto lo puedo complementar con la satisfacción usuaria en el lugar de trabajo. (Anexo 13).

Discusión

De acuerdo con los resultados del levantamiento de información y su diagnóstico puede afirmarse que el Modelo CANVAS implementado en CMGO agrega valor a la organización si se centra en el usuario, y se realiza de manera transversal la aplicación de esta herramienta, dado que todos deben saber cómo la organización quiere cambiar para mejorar sus estándares, sean clínicos, trato, valoración y servicios, las ventas del CMGO son relevantes a la hora de mantenerse, la usuaria es un cliente que paga por servicios médicos, entonces, debemos saber retener este cliente como cualquier otro, en servicio, calidad, y servicio post venta (entrega de exámenes, llamados telefónicos entre otros) sea del agrado y satisfacción usuaria.

De los valores institucionales en los talleres todos lograron definir o identificarse con ellos, quedaron 7 de estos valores de los cuales solo cuatro, fueron los más repetitivos haciendo sentido con sus integrantes. El compromiso los médicos lo observan respecto de la paciente, mientras que el personal ese mismo compromiso lo viven con la organización, (no faltar a trabajar, llegar a la hora, en todo tipo de situaciones, eso es compromiso para ellas).

La calidad, los médicos lo comentan en cuanto a conocimiento técnico, la paciente se va tranquila porque sabe lo que tiene y como el médico le da el tratamiento. No obstante, para el personal, la calidad es la que la organización y sus recursos entrega sea al personal clínico o al administrativo para hacer su trabajo correctamente.

La ética y el trabajo en equipo, los médicos lo ven desde la mirada de salvar una vida (ética) y el trabajo en equipo, del que forman en pabellón cuando deben operar a pacientes, siendo relevante este último, de lo contrario, sino lo realizan no pueden delegar la vida de

una paciente. Desde la mirada del personal, la ética es ser honrado y el trabajo en equipo, para lograr los objetivos institucionales.

Cabe señalar que, a nivel profesional, la relación con las usuarias estará enfocado en un servicio brindado por profesionales idóneos. De ahí el resultado ya que su aporte dentro de la propuesta de valor radica en que sean parte activa de la sinergia con la que CMGO trabajará en aras de brindar un nivel de servicio que sea complementario a lo que se plantea en la propuesta, ya que, de lo contrario, la premisa de la propuesta no se estaría cumpliendo si por el lado del profesional hay insatisfacción.

Del análisis documental lo más relevante fue la manera de organizarse de este grupo. Del cual se propone modificar la estructura definiendo un Directorio del cual el Presidente es la autoridad máxima en cuando a las decisiones, se crea una Gerencia General de quien depende todo el personal y la asamblea queda como staff de la Gerencia. La forma de organizarse se conforma a fin de, obtener una mejor gestión en relación de la paciente la cual se releva, dado que el modelo lo incorpora abajo la necesidad de entregar una atención integral de la mujer, antes solo se daba un servicio puntual hasta que ellos mismos, médicos determinaron que no tan solo la paciente requería una consulta médica del CMGO, también podían incorporarse otras profesiones tales como; Nutricionistas, Kinesiólogas, (piso pélvico), Psicóloga, Matronas, entre las cuales complementan las labores de los médicos. Y luego, todos los exámenes y procedimientos disponibles en la ginecología y obstetricia, ecografías, mamografías, Pap, biopsia, colposcopia, densitometría ósea, entre otros.

El Modelo CANVAS produjo un cambio del concepto Modelo de Negocios, esto es, el médico es más importante porque mueve el Centro Médico, todo el resto pasa a ser

secundario, luego de la aplicación de CANVAS, la mirada fue cambiando, a través del tiempo, existieron preguntas relevantes en la Organización.

Finalmente, se puso en el centro a la usuaria y desde esa mirada, comenzaron las mejoras para el CMGO tanto, como del personal, los médicos y las propias usuarias, quienes fueron apoyadas al canalizar sus necesidades a través de la web, con un formulario llamado contacto.

Lo esencial del Modelo CANVAS, es la relación con los clientes, y esto genere la relación a largo plazo necesaria para la sustentabilidad de CMGO.

Conclusiones

A través de todo este proyecto, como una de las primeras conclusiones me gustaría agregar que es importante concientizar a los trabajadores de CMGO sobre la necesidad de que conozcan de manera profunda el significado que le dan a las personas, cosas e ideas. Los valores personales son la guía de cada individuo para desenvolverse en la sociedad y los valores organizacionales son la cultura de la empresa. El contar con la habilidad para tomar decisiones cuando los valores de la empresa deben cambiar y el tener el conocimiento que se requiere para resolver conflictos de valores entre los miembros de la organización, sin duda elementos esenciales para el crecimiento continuo y el éxito de la empresa.

El haber definido todo lo concerniente al modelo de negocio e identificado varios elementos a modo de lección aprendida, vale la pena resaltar que un modelo de negocio siempre representa un cambio, es dinámico, y es muy importante percibir cuando requiere algún ajuste, ya que fue evidente a lo largo del presente trabajo, la necesidad de ajustar el modelo de negocio conforme a los pactos que se fueron haciendo en las propuestas de valor de todos los participantes.

También resulta relevante seguir la secuencia lógica que proponen los autores del modelo CANVAS (Pigneur & Osterwalder, 2011), porque acorde como se fue desarrollando la propuesta precisamente lo que busca es que el modelo de negocio se mueva conforme la propuesta de valor desde el lado del cliente y su aporte al modelo, hasta el otro extremo enfocado en el funcionamiento del mismo.

Es importante dejar claro el nivel de detalle del modelo, dado que la metodología precisamente está enfocada en la practicidad y sencillez de la forma cómo se debe plantear.

El sector salud es de complejo funcionamiento, pero este trabajo permitió demostrar que puede ser menos complicado. Se deduce que muchas veces no son el problema de fondo, sino la forma cómo el servicio es llevado al usuario.

Fue notorio y de valiosa ayuda haber realizado la encuesta y las entrevistas para encontrar que las respuestas de un buen número de personas y constituyen por tanto una herramienta complementaria y virtuosa respecto de CANVAS, con relación a propuestas de valor se enfocan al servicio, lo que permite concluir y determinar, que la voz de todo el equipo del CMGO juega un papel fundamental a la hora de encaminar el modelo.

Es fundamental dejar claro que el éxito de las propuestas de valor no solo radica en su servicio y en establecer que todo puede ser solucionado con una plataforma. Por el contrario, uno de los pilares del servicio al cliente siempre serán las personas y el uso que estas hacen de sus herramientas en función del usuario o cliente final, fortaleciendo aún más la propuesta de valor. De ahí, que la vocación de todas las personas que intervienen en el proyecto facilitan de alguna manera el manejo que se intenta dar.

Los expertos consultados mostraron aprobación con las propuestas de valor, ya que expresaron que en muchas ocasiones los servicios pueden verse afectados por el entorno. Este concepto ayudó acreditar aún más las propuestas acá planteadas.

Investigar y elaborar esta tesis resultó ser un ejercicio interesante, para la autora. Estas metodologías sirven de punto de partida para continuar buscando ideas que se materialicen en el futuro y hagan del sector salud más amable con los usuarios. De esta manera tiene sentido el sacrificio hecho y se encuentra motivación al ver un panorama con infinitas posibilidades, sea en el ámbito privado como el sector público.

Bibliografía

Alexander Osterwalder, Y. P. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. DEUSTO.

Canales Cerón, M. (2004). *Metodología de la Investigación Social*. Ediciones LOM.

CANVAS, L. (15 de Marzo de 2014). *The Bussines Model CANVAS*. Obtenido de <http://www.bussinesmodelgeneration.com>

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

David Norton, R. K. (2009). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Planeta.

Fleitman, J. (2002). *Negocios Exitosos*. Madrid: McGraw-hill Interamericana.

formacion.educalab.es. (2019). Obtenido de formacion.educalab.es:

http://formacion.educalab.es/pluginfile.php/43479/mod_imscc/content/4/escala_tipo_likert.html

Freeman, E. (2010). *Strategic Management*. Cambridge University Press.

García, A. C. (1993). Analisis Documental. *Revista General de Información y Documentación*, 1.

Garrido, F. (2011). *Pienso, luego planifico*. Santiago: Libros de la Empresa.

Herrera, C. D. (2018). *Investigación Cualitativa y Análisis de Contenido temático*. Revista general de información y documentación.

- Jorge Hernández Palomino, M. G. (2011). *Desarrollo Organizacional, Enfoque Latinoamericano*. Pearson.
- Organización Internacional del Trabajo. (1995). *Conferencia Internacional del Trabajo*. OIT.
- Osterwalder Alexander, P. Y. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.
- Pucheu, A. (2012). *Desarrollo y Eficacia Organizacional*. Santiago: Ediciones PUC.
- Revisit general of information and documentation Vol.3*. (1993). Madrid: Edil Complutense.
- Ritter, M. (2012). *Cultura Organizacional*. La Crujía Ediciones.
- Rodríguez Mansilla, D. (2015). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago: Ediciones PUC.
- Sampieri Hernández, R., Collao Fernández, C., & Lucio Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- www.empresariosenred.cl*. (2018). Obtenido de <https://www.empresariosenred.cl/capacitate/en-que-consiste-el-modelo-canvas>

Anexos

Anexo I: Cuestionario tipo Likert

Concepto	Subconcepto	Definición	Preguntas
DO	Estructura Organizacional	Conoce el trabajador la estructura o el organigrama de la empresa y donde se encuentra ubicado él/la.	1 La estructura Organizacional de la empresa es conocida por todos. 5 4 3 2 1
			2 Se encuentra publicada en las distintas dependencias del Centro. 5 4 3 2 1
			3 Cuando la Estructura es modificada se le comunica a la comunidad. 5 4 3 2 1
			4 conoce usted a los integrantes del Directorio de Cegin 5 4 3 2 1
DO	Comunicación	El trabajador(a) se siente informado en los nuevos procesos, y comunicación transversal en la empresa.	5 La comunicación es fluida al interior de la Organización. 5 4 3 2 1
			6 La Gerencia le mantiene informado constantemente de los cambios relevantes en Cegin 5 4 3 2 1
			7 Siente que no le comunican información relevante de la empresa, de manera oportuna 5 4 3 2 1
DO	Clima	El trabajador siente que el clima de la empresa, es una motivación para permanecer en ella.	8 El clima de la empresa le motiva a continuar en ella. 5 4 3 2 1
			9 Contribuyo a que exista un mejor clima en la empresa 5 4 3 2 1
DO	Valores	Es de conocimiento de los trabajadores(as) los valores institucionales del Centro.	10 Los valores de Cegin son conocidos por todos. 5 4 3 2 1
			11 Me identifico con los valores de Cegin. 5 4 3 2 1
DO	Liderazgos	Son conocidos los liderazgos en la Organización.	12 Los líderes de Cegin me motivaN diariamente y refuerzan mi tarea. 5 4 3 2 1
DO	Motivación	La motivación interna de la empresa, donde el trabajador se encuentra identificado en ella.	13 Me motivo constantemente a permanecer en la organización. 5 4 3 2 1
			14 Cegin es una buena empresa para trabajar en ella. 5 4 3 2 1

Afirmaciones positivas;

5	Muy de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Muy en desacuerdo

Anexo 2: Entrevista semiestructurada

Entrevista Medicos CMGO

NOMBRE	
AÑOS EN CEGIN	
FECHA ENTREVISTA	

Consigna: “queremos saber cómo ve usted a CMGO y de qué manera puede ser un aporte, desde su experiencia”

- 1) ¿Cuál es la estructura que actualmente tiene CMGO y en qué posición se encuentra usted?
- 2) ¿Podría decirme si usted conoce la misión y visión de CMGO?
- 3) ¿Conoce los valores de CMGO, ¿cuál de ellos a su parecer, es más significativo?
- 4) ¿Qué piensa usted respecto de la comunicación interna de CMGO, entre los socios, el directorio, y el personal?
- 5) ¿Cómo siente usted que las cosas andan en esta organización?
- 6) ¿Cómo es la relación entre los médicos?
- 7) ¿Cómo describiría usted el estilo de conducción del equipo directivo actual en relación de sus debilidades y fortalezas?
- 8) ¿Cuál es su apreciación de la motivación y compromiso de los integrantes con la organización, tanto del personal, ¿cómo del equipo médico?

9) ¿Cuál es su apreciación sobre el trabajo con otros en la organización? ¿Hay experiencias de trabajo en equipo? ¿Qué características tiene esa modalidad de trabajo, o cómo lo percibe usted?

10) ¿Cómo caracterizaría el servicio que CGMO brinda a sus pacientes? ¿Cuáles serían los aspectos que más destacaría?

Anexo 3: Informe Jornada Taller CANVAS

Informe Final Jornada:

Taller CANVAS Propuesta de Valor

Preparado para:

CEGIN LTDA

Por: Marion Cofre Soto

Viña del Mar, septiembre 2017

INDICE

1.- Antecedentes e Identificación del taller	52
2.- Desarrollo del taller.	53
3.- Análisis y Sugerencias	54
Anexo : Fotografías	58

1.- Antecedentes e Identificación del taller

1.- DATOS DE LA EMPRESA : CENTRO GINECO OBSTETRICO
LIMITADA

.2.-ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

CURSO: Taller de CANVAS Propuesta de Valor

CANTIDAD DE ALUMNOS: 12 participantes.

Nº DE HORAS: 4 hrs. cronológicas.

HORARIO: 09:00 a 13:00 horas.

FECHA DE REALIZACIÓN:

Fecha de Inicio: sábado 30 de septiembre de 2017.

Fecha de Término: sábado 30 de septiembre de 2017.

3.- LUGAR DE EJECUCIÓN: Salón de eventos Torre Coraceros.

RELATORA: Marion Cofré Soto

2.- Desarrollo del Taller

Recursos Técnicos y Pedagógicos:

Metodología:

El taller tuvo una metodología mixta (85% práctica y 15% teórica), donde el rol principal de las asistentes fue participar en actividades grupales como en los respectivos lienzos del método CANVAS, por tanto, la metodología aplicada en cada sesión del taller fue desarrollada de la siguiente manera:

Desarrollo de contenidos: por medio de exposición de presentaciones.

Actividad práctica Lienzos de CANVAS: actividad grupal a fin de compartir y generar ideas u opiniones, en relación al plan de acción, así como dinámicas que permitieron fomentar la empatía, conciencia de sí mismo, comunicación y lo fundamental fue de emplear el trabajo en equipo para lograr los valores de CEGIN.

Retroalimentación: durante la actividad práctica de lienzos se efectuó un plenario, lo que permitió que las asistentes aclararan sus dudas y enfocaran sus ideas en las etapas del lienzo sin perder el enfoque en las usuarias.

Por tanto, se señala que se logró realizar todas las actividades contempladas en el programa, así como el desarrollo de los contenidos, Finalmente las actividades vivenciales de sensibilización permitieron la integración de los conceptos de comunicación y CANVAS se pudieran aplicar a la realidad de CEGIN.

Asistencia:

La asistencia fue óptima para el desarrollo de las actividades ya que, asistieron 12 secretarias –repcionistas.

3.- Análisis y Sugerencias

Actividad Valores Cegin.

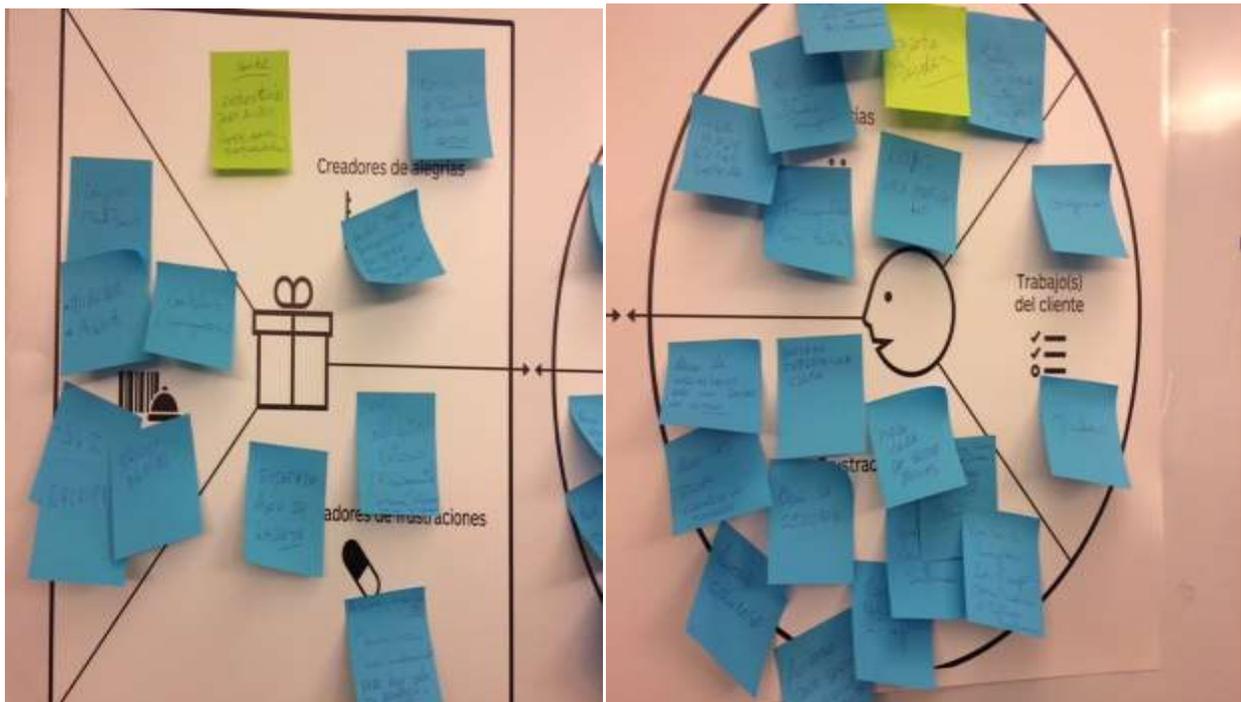


Respecto de la actividad enfocada en los valores de CEGIN, se puede señalar que las secretarias dieron a conocer que existen valores ideales como: la confianza y el compromiso que actualmente se han perdido, en palabras de las participantes “ya no lo tenemos”, al indagar respecto a los motivos señalan que son variados y durante los años, donde las participantes hicieron hincapié que la rotación del personal puede ser producto de ello. Es por esto, que se puede señalar que los valores buscados por las secretarias de CEGIN como los buscados por CEGIN son ideales los que funcionan como elementos motivadores y están

presentes en cada una de las actividades o rutina diaria los que se manifiestan en comportamientos y actitudes en CEGIN impactando el servicio hacia las usuarias.

Por otra parte, las estimaciones sobre lo que se debe ser y como se debe ser en CEGIN, se enfocan principalmente en: Compromiso, Confianza, Eficacia y Responsabilidad, valores seleccionados por las asistentes al taller.

I. Actividad Lienzo Grupo 1



El primer grupo enfoca la propuesta de valor hacia las usuarias principalmente enfocado en el concepto de “infraestructura” por tanto se produce a través de un factor tangible, donde la percepción de “mayor espacio” por medio de la “reorganización” podría generar una percepción satisfactoria en relación a la organización del servicio de atención al público de CEGIN. Entonces, se hace fundamental plantear como organización la reestructuración,

espacio físico de la recepción donde las usuarias transcurren el mayor tiempo, así también las comodidades para el rol de madre no han sido satisfechas actualmente, ya que si bien CEGIN presta servicio gineco-obstetra sólo enfoca su propuesta de valor en el rol médico y no así en las condiciones de o necesidades globales de la atención, ya que las participantes del taller hacen hincapié que un buen servicio debe ser integral, prestando las condiciones óptimas como por ejemplo, instaurar un mudador para las mujeres que vienen a los controles post-parto u otros.

En cuanto a los servicios o productos, uno de los requerimientos más recurrentes de las usuarias que realizan en la recepción, tiene relación con el servicio de pago de examen de altos montos, con opción de pago con: Visa o MasterCard, al no contar con dicho servicio existen usuarias que desisten de efectuarse exámenes en CEGIN, prefiriendo otros centros médicos. Por tanto, al instaurar dicho servicio permitirá captar o mantener las usuarias que actualmente se atienden por urgencias o consultas médicas.

ANEXO 1: Sesiones y Contenidos

HORAS	CONTENIDOS
4 hrs.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación del taller y bienvenida. 2. Dinámica de sensibilización roles CEGIN. 3. Método CANVAS 4. Valores de CEGIN 5. Presentación Consultora Comunicación 6. Lienzo de CANVAS

Las actividades contempladas en el programa se efectuaron de óptima manera cumpliendo los tiempos establecidos.

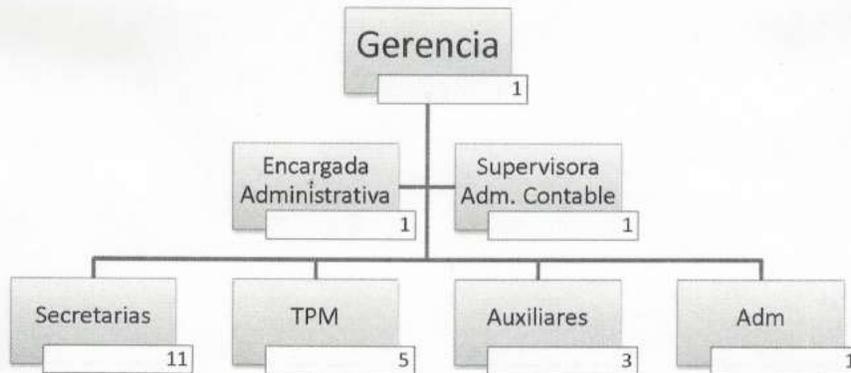
Anexo: Fotografías



Anexo 4: Estructura Organizacional CEGIN

	CENTRO GÍNECO - OBSTÉTRICO CEGIN LTDA	PÁGINA 0 de 1
	Reglamento General Socios CEGIN	VERSION N° 00
		VIGENCIA 01 Dic 2017

Estructura Organizacional CEGIN



Anexo 5: Correo electrónico a Directorio Publicación de Valores

Marion Cofre Soto

De: Marion Cofre Soto <marion.cofre@cegin.cl>
Enviado el: sábado, 07 de abril de 2018 17:08
Para: 'Directorio@cegin.cl'
Asunto: Valores Institucionales CEGIN

Estimados Directivos;

De acuerdo a lo conversado, finalmente los valores levantados y trabajados por la comunidad CEGIN, son los siguientes:

- 1) Trabajo en equipo: es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.
- 2) Integridad: son las relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.
- 3) Calidad: es la que persigue obtener productos y servicios adecuados de forma satisfactoria. El conseguirlo hace referencia a la eficacia y, el conseguirlo optimizando el consumo de recursos, los tiempos y con el mayor nivel de satisfacción en todos los ámbitos, es el camino hacia la eficiencia dentro de un enfoque de mejora.
- 4) Compromiso: valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. La persona responsable y comprometida en lo laboral es aquella que actúa conscientemente siendo él/ella la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido.

Idealmente, sean publicados en la página WEB de CEGIN y ampliamente difundido en la Comunidad.
Atte.



Anexo 6: Propuesta de Valor

Propuesta de Valor de CMGO – Publicado en Pagina Web www.egin.cl



Anexo 7: Alianzas Estratégicas CEGIN

Publicación en Pagina Web CEGIN-Aliados Estratégicos www.egin.cl

Aliados Estratégicos: Laboratorio Etcheverry – Centro Mastología - Osteocentro

The screenshot displays the CEGIN website's 'Aliados Estratégicos' section. At the top, the CEGIN logo is on the left, and a navigation menu includes 'Inicio', 'Quiénes somos', 'Médicos', 'Equipamiento', and 'Centro Gineco'. A pink button labeled 'RESERVA TU VISITA' is positioned above the main heading 'CENTRO GINECO OBSTETRICO'. Below the heading, a paragraph states: 'Somos un Centro Médico especializado en Maternidad y Ginecología en la V Región, que reúne a prestigiosos especialistas y equipamiento de última generación para otorgar un servicio de excelencia a nuestras pacientes, convirtiéndonos en un centro de referencia para la mujer.'

Three strategic alliances are highlighted with icons and text:

- Etcheverry Laboratorio:** Represented by a microscope icon. Text: 'Laboratorio Clínico con vasta experiencia en la Región, reconocido por su seriedad y prestigio en la comunidad médica y entre pacientes. Todos sus análisis son llevados a cabo con profundidad y sustentados por estrictos controles de calidad y tecnología actualizada a los requerimientos en salud de hoy.'
- Mastología Viña del Mar:** Represented by a breast icon. Text: 'Centro especializado en diagnóstico de la patología mamaria, el cual nace en el año 1998 con la finalidad de fortalecer y potenciar a Cegin en la salud integral de la mujer. Su objetivo principal es disponer de equipos de alta tecnología y de profesionales especializados pudiendo diagnosticar con rapidez y con alto grado de certeza.'
- Densitometría Ósea:** Represented by a person with a bone scan icon. Text: 'Centro médico dedicado a entregar el mejor Diagnóstico y seguimiento de la osteoporosis a través de su examen de densitometría ósea. Los mejores equipos que pone a disposición de sus pacientes son de alta tecnología, los cuales detectan la composición corporal de grasa y tejido muscular, estableciendo mayor seguridad y exactitud de los exámenes.'

Laboratorio ROCHE – HPV Campaña

The screenshot shows a promotional banner for a HPV awareness campaign. The banner features a woman's portrait on the right and text on the left. The text includes: '#ANDATEALASEGURA CON EL TEST VPH', 'EL 99% DE LOS CASOS DE CÁNCER CÉRVICO UTERINO ESTÁN RELACIONADOS CON EL VIRUS PAPILOMA HUMANO (VPH)*', and 'CON EL TEST VPH ESTÁ EN TUS MANOS PREVENIR EL CÁNCER CÉRVICO UTERINO. ANDATE A LA SEGURO * CONSULTA A TU GINECÓLOGO. WWW.ANDATEALASEGURO.CL'. A Roche logo is visible on the left side of the banner. The CEGIN logo and '40 años' anniversary text are on the right. Below the banner, the website's main heading 'CENTRO GINECO OBSTETRICO' and a short introductory paragraph are visible.

Anexo 9: Eslogan CEGIN

Eslogan “Comprometidos con la salud de la mujer”



Anexo 10: Redes Sociales

Redes sociales CMGO

<https://www.facebook.com/CEGINCENTRO/> y <https://www.instagram.com/cegin/>



Anexo 11: Modelo CANVAS

MODELO CANVAS, Desarrollado en Planificación Estratégica CMGO

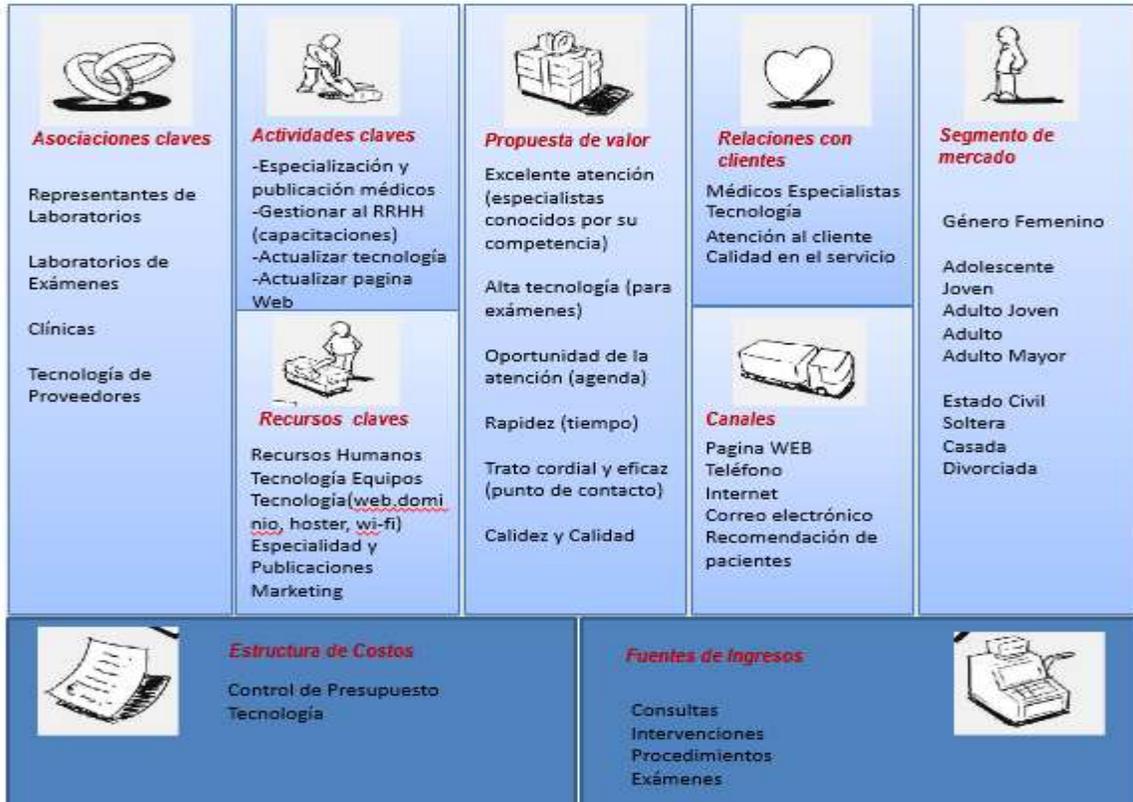


Fig. 2. Fuente propia, resultados



Plan de Acciones de Comunicación y Marketing

Centro Gineco – Obstétrico

CEGIN

Resumen.

CEGIN es un Centro Médico de alto prestigio en la V Región, donde se concentran los mejores médicos especialistas en ginecología y obstetricia, transformándose en un centro de referencia para mujeres embarazadas o con patologías asociadas a la especialidad.

En noviembre del presente año, CEGIN celebrará su aniversario número 36, convirtiéndose en uno de los centros médicos más antiguos de la región; el éxito de su trayectoria es consecuencia del alto compromiso de sus socios con el crecimiento del Centro y de brindar atención de excelencia a todas sus pacientes.

La actual Gerencia del centro médico ha apostado por generar modificaciones que impacten de forma positiva el Estado de Resultados de la empresa; a través de acciones de marketing, innovación y comunicación que mejoren la experiencia del paciente y de todos los usuarios del centro médico. Este trabajo estará a cargo de nuestra Consultora de Marketing en Salud “MasMargen”, en permanente supervisión de la Gerencia.

La intervención de nuestra Consultora se efectuará en tres etapas durante el año 2017; la primera de ellas tendrá un plazo de tres meses a partir del día 10 de mayo y su continuidad está sujeta al cumplimiento de los objetivos presentados a continuación.

Objetivo General

- ✓ Aumentar nivel de satisfacción usuaria interna y externa del Centro Médico a través de canales de comunicación y de marketing digital.

Objetivos Específicos

- ✓ Aumentar la satisfacción usuaria de las pacientes del Centro Médico.
- ✓ Crear nuevos negocios en torno a la actividad del Centro Médico, alianzas estratégicas.
- ✓ Mejorar las plataformas de comunicación y ventas del Centro Médico (WEB, Recepción, Call Center, Redes Sociales)
- ✓ Mejorar la comunicación interna corporativa.

Plan de Acción

- ✓ Aumentar la satisfacción usuaria de las pacientes del Centro Médico.

Para lograr el objetivo señalado se deberá definir el listado de prestaciones que el Centro Médico realiza. Con esta información, nuestra Consultora genera campañas que incentiven un mayor flujo de pacientes, utilizando las plataformas disponibles.

Entrega de Información	Evaluación de Información	Responsable implementación de acciones	Fechas Inicio Acciones
Marion Cofre	Marion C. – Mario P.	Mario Oyarzun	30 de Mayo

- ✓ Crear nuevos negocios en torno a la actividad del Centro Médico, alianzas estratégicas.

Para lograr el objetivo señalado se continuará con propuesta presentada inicialmente sobre la generación de aliados estratégicos incorporándolo en su pagina web y difusión interna, para ello se presentará una propuesta formal de negocio con los costos involucrados, proyección de ventas, inversión y logística.

Este proyecto no sólo aumentará las ventas del Centro Médico, sino también lo posicionará como un referente en innovación a nivel regional y nacional, en ginecología y obstetricia, con aliados que generen valor al Centro médico, siguiendo con la directriz de la atención integral de la mujer.

Entrega de Información	Evaluación de Información	Responsable implementación de acciones	Fechas Inicio Acciones
Marion Cofre	Marion C. – Mario P.	Mario P. – Mario O.	03 de Julio

- ✓ *Mejorar las plataformas de comunicación y ventas del Centro Médico (WEB, Recepción, Call Center, Redes Sociales)*

Para lograr el objetivo señalado se trabajará rápidamente en finalizar la página Web, en conjunto con la empresa informática a cargo del proyecto. Se incorporarán nuevas ideas como videos cortos y una mejor funcionalidad de la plataforma.

También se activará la cuenta oficial de CEGIN en Facebook, Instagram utilizando dicha plataforma para la promoción de los médicos y sus especialidades con el objetivo de aumentar la agenda y estrechar el vínculo Paciente – Centro Médico.

Se generarán propuestas para mejorar el flujo del Call Center que apunten a mejorar la experiencia del paciente, ya sea a través de la incorporación de un IVR o una línea de Whatsapp, entre otras.

Web

Entrega de Información	Evaluación de Información	Responsable implementación de acciones	Fechas Inicio Acciones
Marion Cofre	Marion C. – Mario P.	Mario P. – Mario O.	30 de Mayo

Facebook

Entrega de Información	Evaluación de Información	Responsable implementación de acciones	Fechas Inicio Acciones
Marion Cofre	Marion C. – Mario P.	Mario P. – Mario O.	22 de Junio

Call Center

Entrega de Información	Evaluación de Información	Responsable implementación de acciones	Fechas Inicio Acciones
Marion Cofre	Marion C. – Mario P.	Mario P. – Mario O.	03 de Julio

✓ *Mejorar la comunicación interna corporativa.*

Para cumplir con este objetivo, levantaremos información sobre cómo y qué canales de información se utilizan de forma interna, cuáles de ellos son válidos y cuáles no; identificando canales que si bien no son oficiales, sí son efectivos a la hora de difundir un contenido.

Se trabajará en la construcción de un Boletín Interno digital de carácter mensual y un Boletín Interno impreso cada 3 meses orientado a los Médicos y Directores.

Entrega de Información	Evaluación de Información	Responsable implementación de acciones	Fechas Inicio Acciones
Marion Cofre	Marion C. – Mario P.	Mario P. – Mario O.	29 de Mayo



INFORME TALLER TRABAJO EN EQUIPO CEGIN

Fecha de realización: 17 de agosto de 2017

Relator encargado: Gonzalo Gutiérrez Carrera.

Psicólogo Organizacional

1. Antecedentes preliminares

A la capacitación asistió un grupo importante de administrativos, TENS y auxiliares de CEGIN (alrededor de 12 personas), quienes participaron de un taller de temáticas de trabajo en equipo. El taller se realizó en el salón de eventos de la Torre Coraceros de Viña del Mar.

2. Contenidos

Los contenidos del taller se basaron en 3 ejes principalmente: emociones, lenguaje y la escucha activa, con teorías de base como el coaching ontológico, liderazgo apreciativo y adaptativo. Estas temáticas se eligieron pensando en el grupo objetivo del curso, que tiene como función principal la atención al cliente, la recepción de éste y la escucha activa para resolver los requerimientos de la paciente. Además,

se hizo hincapié a la resolución de conflictos de forma rápida y oportuna, competencia vital en todo equipo.

3. Principales resultados

a. Participación: Grupo muy activo y participativo. Realizaron muchas preguntas; reflexiones y análisis en torno a su ámbito laboral y personal. Buena disposición de escucha y de participar en las distintas dinámicas ofrecidas.

b. Análisis y reflexión: Se observa un buen análisis del equipo en torno a vivencias personales; formas de resolver los conflictos internos y de manejar los propios en torno al trabajo. Si bien es cierto, este taller implica una aproximación a una cohesión grupal, es posible que con más intervenciones se pueda adherir de mejor manera el grupo.

Además, existe una idea de desprotección del grupo, en torno a clientes agresivos. En este sentido, ellas se sienten desprotegidas y muchas veces vulneradas en su dignidad, en relación con algunos tratos de parte de pacientes que las agreden verbalmente y con malos tratos.

c. Actitud: El equipo se mostró con una actitud dispuesta a aprender. Al principio temerosas de abrirse a un taller planteado desde la propia experiencia, pero luego fueron soltando y participando activamente con sus propias vivencias, aportando desde la esfera individual a lo colectivo.

4. Conclusiones y sugerencias

- Potenciar positivamente al equipo en sus pequeños logros diarios.
- Revisar conductos regulares, reglamentos y normas internas, en relación a agresiones de clientas/es.
- Promover las reuniones de equipo para resolver rápidamente las situaciones conflictivas que se van desarrollando en el quehacer diario.
- Propiciar otras capacitaciones que puedan fortalecer herramientas, que ya el grupo posee.