



Trabajo Final de Grado

Carrera: Licenciatura en Administración.

Plan Estratégico para la empresa

PSICLO SRL

Autora: Balaguer Parodi Guadalupe

Legajo: ADM03814

Córdoba, 2019

Trabajo Final de Grado
PSICLO SRL

Tabla de contenido

Capitulo 1: Planeamiento del problema	7
Titulo	7
Tema	7
Introducción.....	8
Justificación.....	10
Objetivo general:	11
Objetivos específicos de indagación:	11
Capitulo 2: Marco Teórico.	12
Planeamiento Estratégico	12
Análisis de la Situación Externa.....	14
a) Análisis de Macro Entorno: Técnica PEST.	15
b) Análisis del Micro Entorno: 5 Fuerzas Competitivas	19
Análisis FODA	28
Proceso de creación de la estrategia	33
Capitulo 3: Marco Metodológico	40
• Entrevistas en profundidad.....	40
• Observación.....	41
Capitulo 4: Diagnóstico	43

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Análisis externo	43
Análisis del Macro-entorno	43
Análisis del Micro-entorno.....	50
Análisis Interno	53
Historia	53
Definición estratégica: estrategia corporativa.	56
Estructura.....	56
Procesos y actividades claves.....	59
Clientes.....	60
Servicios	61
Comunicación y coordinación.....	64
Análisis FODA	64
Capítulo 5: Conclusiones Diagnósticas	67
Resultados esperados.....	69
Capítulo 6: Propuesta de Aplicación Profesional	70
Introducción y fundamentación de la propuesta.....	70
Horizonte de planificación	71
Objetivos específicos de aplicación.	71
Etapa estratégica.....	72

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

6.1 Definición de la misión, visión y valores para la empresa.....	73
6.2 Definición de la estrategia.....	75
6.3 Etapa táctica	76
6.3.1 PLAN DE ACCION 1: Elaboración de un organigrama	76
6.3.1.1 Pasos y plazos para lograr el plan estratégico	76
6.3.1.2 Responsables	77
6.3.1.3 Recursos	77
6.3.1.4 Costos	78
6.3.1.5 Evaluación	78
6.3.1.6 Modelo de organigrama.....	79
6.3.2 PLAN DE ACCION 2: Restructuración y organización de agenda de turnos.....	80
6.3.2.1 Pasos y plazos.....	80
6.3.2.2 Responsables	81
6.3.2.3 Recursos	81
6.3.2.4 Costos	82
6.3.2.6 Evaluación	82
6.3.3 PLAN DE ACCION 3:.....	82
6.3.3.1 Pasos y plazos.....	83

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

6.3.3.2 Responsables	84
6.3.3.3 Recursos.	84
6.3.3.4 Costos	84
6.3.3.5 Evaluación	85
6.3.4 PLAN DE ACCION 4: Asesoramiento de un Community Manager..	85
6.3.4.1 Pasos y plazos.....	85
6.3.4.2 Responsables	87
6.3.4.3 Recursos.	87
6.3.4.4 Costos	87
6.3.4.5 Evaluación	88
6.3.5 PLAN 5 Comunicación y capacitación para la implantación de los planes anteriores	88
6.3.5.1 Pasos y Plazos	89
6.3.5.2 Responsables	89
6.3.5.3 Recursos	90
6.3.5.4 Costos	90
6.4 Cronograma del Plan Estratégico.	90
6.5 Presupuesto del Plan Estratégico.....	92

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

6.6 Ingresos de Psiclo en 2018 y facturación estimada por el Plan

Estratégico.....92

6.7 Análisis ROI del Plan Estratégico.....93

Capitulo 8: Conclusión94

Capitulo 8: Bibliografía.....95

Capitulo 9: Anexos96

Anexo I.....96

Honorario del Profesional de Ciencias Económicas96

Anexo 296

Anexo 397

Capítulo 1: Planeamiento del problema

Título: Plan estratégico para la empresa Psiclo SRL.

Tema: Elaboración de un plan estratégico que pueda formalizar los procedimientos en el corto y largo plazo de la empresa Psiclo SRL.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Introducción.

El presente informe final de grado se enmarca en la temática Planificación Estratégica para la empresa PSICLO SRL, del rubro salud.

PSICLO es una empresa de salud con más de 15 de años de trayectoria en el acompañamiento a personas con desórdenes alimenticios (anorexia y bulimia), y obesidad. Está situada en Pasaje Cuchi Corral 648, de la ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba.

La empresa fue constituida por siete socios, quienes todavía en la actualidad tienen un rol activo en la misma.

Con el pasar de los años, PSICLO fue creciendo, se incorporaron empleados y colaboradores, llegando a contar en la actualidad con un plantel total de 14 integrantes (7 socios y 7 empleados o colaboradores).

PSICLO fue creciendo sin planificación, en forma desordenada y sin tener un objetivo que oriente o guie el crecimiento; sobre todo en lo que se refiere a planificación estratégica. Una muestra de ello es que, a pesar de que ya tienen 15 años en el mercado, todavía no tienen definida la misión, visión ni valores, como tampoco cuentan con definición de procedimientos, procesos, estructura formal ni organigrama, todas herramientas de gestión necesarias para guiar y ordenar el crecimiento.

El alcance en este trabajo consistirá en analizar y relevar información con el objetivo de realizar una planificación estratégica que le permita a PSICLO mejorar su funcionamiento, optimizar las condiciones en que presta el servicio y promover la sustentabilidad del negocio a largo plazo.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Comenzaremos definiendo la situación actual de la empresa, interna y externa;
para luego diseñar y sugerir estrategias, objetivos y planes de acción.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Justificación.

En los tiempos que corren, el alto dinamismo y crecimiento son dos factores claves a tener en cuenta. Las organizaciones deben estar en un proceso de adaptación continua para acomodarse a las condiciones sociales, económicas y tecnológicas del entorno; para así satisfacer de forma más efectiva las necesidades de los clientes.

La planificación estratégica se presenta como el elemento fundamental para promover el crecimiento y desarrollo ordenado de toda organización. Implantar el sentido del pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización, es el desafío que tienen los profesionales responsables de llevar adelante la preparación y organización estratégica de las empresas, para así cumplir los objetivos propuestos.

En este sentido para PSICLO SRL es fundamental contar con un plan estratégico para impulsar un crecimiento pensado, ordenado y en la dirección que esperan o desean los socios, y no que sea producto de la improvisación y del día a día.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Objetivo general:

Optimizar el funcionamiento general de Psiclo para mejorar las ventas en un 15 % en los próximos tres años de la planificación estratégica.

Objetivos específicos de indagación:

- Identificar las fuerzas del macro y micro entorno para conocer el contexto en el cual se encuentra inmersa la organización, y favorecer de esta forma la toma de decisiones estratégicas en el primer trimestre del plan estratégico.
- Indagar la ventaja competitiva que tiene la empresa en función de los recursos y capacidades actuales para delimitar fortalezas y debilidades en el primer trimestre del plan estratégico.
- Analizar las actividades llevadas a cabo por Psiclo, los tiempos de ejecución de tareas, y administración de recursos para detectar ventajas y desventajas del actual funcionamiento, para aplicar en el segundo trimestre del plan estratégico.
- Indagar sobre la existencia y formalización de objetivos corporativos a mediano y largo plazo, para detectar el nivel planificación desarrollado en la empresa, y de esta forma reconocer la capacidad en la toma de decisiones, a aplicar en el segundo trimestre del plan estratégico.
- Indagar sobre las distintas estrategias de atracción y retención de clientes para Psiclo por medio del asesoramiento externo de profesionales de Marketing y Comunicación, para aplicar en el cuarto trimestre de la planificación.

Capítulo 2: Marco Teórico.

Planeamiento Estratégico

El planeamiento supone anticiparse al futuro y tener en cuenta aquellos factores externos que seguramente influirán en el funcionamiento de la organización. Supone también la identificación preventiva de sucesos que ocurrirán en el futuro, organizarlos en estructuras comprensibles e interpretar cómo esas fuerzas actuarán. Como dijo Peter Druker (abogado y tratadista austriaco, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX): la mejor forma de predecir el futuro es crearlo.

El planeamiento requiere mirar hacia el futuro, predecir o anticipar el cambio, considerar o dimensionar su impacto y desarrollar respuestas y alternativas apropiadas.

“El Planeamiento Estratégico es el proceso de desarrollar estrategias. La estrategia busca colocar a la organización en una relación ventajosa frente a su entorno” (Planificación y Control de Gestión, Cr. Juan Armando MBA-ICDA, 2007, página 20).

La tarea de pensar, diseñar, implementar y ejecutar la estrategia de una compañía representa el corazón y el alma de la administración de una empresa. Es la función administrativa esencial por dos razones: por la necesidad de modelar en forma proactiva cómo se llevarán a cabo los negocios de la empresa. Sin un plan estratégico intencionalmente elaborado la organización seguirá un rumbo incierto, producto del

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

resultado diario de la operación sin una dirección intencionada y guiada; es el camino seguro para la inercia organizacional.

La segunda razón tiene que ver con la necesidad de alinear todas las decisiones y acciones que se toman en las distintas áreas y sectores en un plan de acción pensado, coordinado, unificado y completamente compatible; todas las decisiones tomadas en las diferentes áreas y sectores necesitan apoyarse mutuamente, en pos de un objetivo común de más alto nivel.

“El planeamiento estratégico está vinculado a los aspectos vitales de una organización, y tiene por fin lograr que una empresa se posicione para obtener el máximo valor de sus capacidades. El nivel estratégico debe definir a través de un sistema de objetivos y políticas, el tipo de organización que se pretende y el tipo de negocio en el que se estará y del que se servirá para guiar la planificación”. (Planificación y Control de Gestión, Cr. Juan Armando MBA-ICDA, 2007, página 20).

El planeamiento estratégico:

- Se establece por la alta dirección
- Señala todos los objetivos a largo plazo de la empresa.
- Proporciona las directrices y la dimensión para todos los planes de apoyo que de él se derivarán.

“El objetivo del planeamiento estratégico es la competitividad que es la posición ideal para una organización que le garantice la supervivencia en el tiempo. La metodología a través de la cual la organización mantiene su competitividad se denomina planeamiento estratégico. El producto final es el plan estratégico”.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

(Planificación y Control de Gestión, Cr. Juan Armando MBA-ICDA, 2007, página 20).

La estrategia de una empresa es el plan de acción que conduce la gestión de las operaciones, para lograr los objetivos planteados, para lograr la inserción deseada en el mercado, para competir con éxito, para lograr atraer y satisfacer a los clientes, para generar un crecimiento ordenado e intencionado; en definitiva para lograr que la compañía perdure en el tiempo, es decir lograr la sustentabilidad a largo plazo.

Al crear la estrategia, la dirección de la empresa debe decidir entre todos los caminos y acciones posibles a seguir, cuál es la opción que los guiará a una situación futura deseada. Es decir, la estrategia implica identificación de alternativas, elección de la mejor opción y un compromiso organizacional de ejecutar las acciones elegidas.

“La estrategia de una compañía consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoque de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización” (Thompson & Strickland, 2004. Pág. 3).

Una empresa, antes de comenzar a desarrollar la estrategia, necesita realizar un análisis de la situación tanto interna como del entorno donde se llevan a cabo las operaciones.

Análisis de la Situación Externa

Para realizar el análisis de la situación externa, hay que comenzar por el análisis del macro entorno, una de las técnicas más usadas para este tipo de análisis es: La Técnica PEST.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Una vez realizado el análisis del macro entorno se debe avanzar con el análisis del micro entorno. Una de las técnicas más utilizadas para este análisis es: Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

a) Análisis de Macro Entorno: Técnica PEST.

En numerosos libros de administración se puede encontrar información sobre esta técnica. Los conceptos que se detallan a continuación se basan en la información extraída de los libros: “Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones” y “El enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos” de Gimbert, Xavier.

Se trata de una técnica (básicamente descriptiva), de análisis estratégico para definir el contexto de una empresa a través del análisis de una serie de factores externos. Se busca detallar, de la mejor manera, el entorno en el que operará la empresa en función a aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, y otros que, de alguna u otra forma, tengan alguna incidencia.

Este método parte de un ejercicio de previsión y probabilidad. Si se consigue describir el entorno actual y futuro en base a estas variables, se estará realizando un ejercicio de reflexión que puede dar indicios interesantes sobre cómo se comportará el mercado en un futuro cercano.

El nombre PEST proviene de las siglas Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas; puesto que es un estudio que consiste en el análisis de estos factores.

La aplicación de esta herramienta depende en gran medida del mercado, industria y rubro que se desea analizar; a su vez los factores prioritarios pueden ser

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

distintos según la empresa. Por ejemplo, en las compañías de consumo se debe hacer mayor énfasis en factores sociales, mientras que industrias de materias primas deben poner mayor interés en el análisis de los factores ambientales y políticos.

Para que una compañía sea sustentable a largo plazo, es decir logre subsistir y perdurar a lo largo del tiempo, se necesita analizar constantemente su entorno. El contexto es un medio vivo, y como tal es cambiante; por lo tanto, las empresas deben analizarlo y evaluarlo constantemente no sólo en el inicio de su actividad.

Figura 1: Ilustración del análisis PEST

Fuente: Elaboración propia.

Factores que componen el análisis PEST:

- **Políticos**

Los factores políticos en el análisis PEST se concentran en evaluar el impacto que las decisiones e intervenciones del gobierno pueden generar en la economía; hay que analizar el impacto de los impuestos, las leyes laborales, leyes medioambientales, tarifas, estabilidad política, entre otras.

Este factor es de gran importancia ya que es imprescindible la estabilidad política de un país para poder hacer un análisis certero a mediano y largo plazo; los

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

países de primer mundo se caracterizan por tener una mayor estabilidad que el resto de los países.

Un aspecto importante a tener en cuenta es si el gobierno provee servicios en el mercado al que se quiere ingresar, o si las leyes actuales del país pueden afectar directamente a la empresa; otro factor a tener en cuenta es el cambio de gobierno a corto plazo, ya que eso puede afectar a la estabilidad de un país.

Las decisiones que toma el gobierno basadas en la salud, educación e infraestructura de un país son las que más impacto tienen.

Los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta en esta dimensión son: gobierno, clima político, tendencias electores, políticas gubernamentales, estabilidad política, grupos de presión, tratados de libre comercio, tratados gubernamentales, etc.

- **Económicos**

Los factores económicos se pueden distinguir entre permanentes, temporales a nivel nacional y temporales internacionales

Los factores económicos se dicen que son permanentes cuando son estables a lo largo del tiempo y sus modificaciones son mínimas con el paso del mismo, como por ejemplo el nivel de desarrollo de una región, el índice de crecimiento de la población, los niveles salariales, etc.

Para los factores temporales a nivel nacional de deben tener en cuenta la situación de la balanza de pagos y los tipos de interés presentes en el mercado. Es decir, los elementos de la situación de un país en relación a la actividad económica del mismo.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Para los factores temporales a nivel internacional se deben tener en cuenta la competencia global y el nivel de proteccionismo de los mercados.

Los aspectos a tener en cuenta en esta dimensión son: tendencias, modelo económico, intervención del gobierno, crisis, ciclos económicos, ventajas comparativas, tasa de cambio y estabilidad de la moneda, eficiencia de mercados financieros, tasa de crecimiento de la economía, tasa de desempleo, tasa de inflación, tasa de interés, políticas de innovación, etc.

- **Socio-Culturales**

Uno de los aspectos más importantes que se debe tener en cuenta son las necesidades de los clientes, sus gustos, sus preferencias, valores y creencias; debido a que hoy en día, las empresas buscan alcanzar el éxito proporcionando bienes o servicios según las preferencias de sus; por lo tanto si cambian sus preferencias, necesidades, gustos, etc. la empresa se deberá adaptar a estos cambios para poder seguir siendo exitosa.

En una era globalizada se debe tener en cuenta que el consumidor dispone de mucha más información de productos y servicios, tanto de nuestra empresa como de la competencia nacional e internacional. La organización deberá elegir los caminos de comunicación deseados para hacerle llegar al cliente la información correcta.

Los aspectos que se deben tener en cuenta en esta dimensión son: demografía, estratos sociales, educación, cultura, estilo de vida, actitudes y opiniones, etc.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

- **Tecnológicos**

Como lo mencionamos anteriormente hoy se vive en una era de globalización, siendo la tecnología un factor clave en el mercado, las empresas deben estar en constante innovación para adaptarse a las necesidades de los clientes, dependiendo del tipo de empresa o industria de que se trate, los avances tecnológicos podrán afectar en mayor o menor medida.

Además se debe señalar que una empresa que también invierta en Investigación y Desarrollo tendrá más posibilidades de triunfar en el mercado que otra que no le da importancia a este factor.

Por lo tanto, dentro de los factores tecnológicos se debe tener en cuenta los incentivos a la tecnología que ofrece el gobierno, la automatización, el ritmo de los cambios tecnológicos y las actividades en I+D.

Los aspectos a tener en cuenta en esta dimensión son: infraestructura física, infraestructura tecnológica, desarrollos tecnológicos recientes, tecnologías emergentes, investigación, comunicaciones, patentes, acceso tecnológico, etc.

b) Análisis del Micro Entorno: 5 Fuerzas Competitivas

Como dice el profesor e investigador Michael E. Porter en su libro “Ser competitivo” el modelo de las cinco fuerzas, que el mismo diseñó en 1979, es una herramienta de gestión que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas que impactan en ella, a través de un esquema simple y práctico.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.

Porter dice que en la industria existen dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva; la primera se da cuando un competidor busca diferenciarse del resto en vez de acaparar todo el mercado y la otra se da justamente al contrario, pues todas las empresas ofrecen lo mismo.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Figura 2: Fuerzas Competitivas de Porter

Fuente: Elaboración propia.

Porter dice que es preciso conocer también los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial:

- **Competidores Directos:** aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- **Clientes:** conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

- **Proveedores:** conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- **Productos Sustitutivos:** aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- **Competidores Potenciales:** aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.

Como dice Porter, una vez conocidos los elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas se puede proceder al análisis particular de cada una de ellas:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Es una de las fuerzas más famosas, se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.

Lo mismo sucede con otros sectores mientras se vean atractivos pues las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades del mercado y maximizar sus ganancias, pero también hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria.

Las barreras de entrada más importantes según Porter son: la economía de escala, la diferenciación del producto, identificación de marca, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución, curva de experiencia y barreras gubernamentales entre otras.

2. Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores son aquellos que suministran la materia prima para que la empresa produzca sus bienes, un factor a tener en cuenta es el poder de negociación que poseen los proveedores para vender sus insumos; es decir mientras más abastecedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas. Entonces ellos tienden a ceder el precio de sus insumos lo cual es favorable para la empresa.

A continuación se detallan los factores que según Porter influyen en el poder de negociación de los proveedores:

- ✓ Concentración de proveedores: Se refiere a identificar si los insumos que se necesitan para producir los bienes lo proveen pocas o muchas empresas.
- ✓ Importancia del volumen para los proveedores: De acuerdo a lo que la empresa venda va a depender el volumen de insumos que se le compre al proveedor.
- ✓ Diferenciación de insumos: Es cuando los productos ofrecidos por un proveedor se diferencian de otros proveedores.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

✓ Costos de cambio: Se refiere a los costos que implica cambiar de proveedor por diversas circunstancias y esto puede darle poder a los proveedores.

✓ Disponibilidad de insumos sustitutos: Algunos insumos pueden reemplazar a otros tradicionales.

✓ Impacto de los insumos: Se refiere a si los insumos comprados, incrementan o mejoran la calidad del bien.

3. Amenaza de posibles productos sustitutos:

En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar sus precios, lo que le genera una reducción de los ingresos.

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que el producto en estudio. Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y demanda, más aún cuando esos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad.

Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informadas sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos según Porter:

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

✓ Disponibilidad de sustitutos: Se refiere a la disponibilidad de productos sustitutos y facilidades de acceso.

✓ Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido: Si hay un producto sustituto con un precio competitivo al producto ofrecido puede alterar la demanda y establece un límite de precios en el mercado.

✓ Nivel percibido de diferenciación del producto: Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si éste es de mejor calidad o se diferencia del otro.

✓ Costos de cambio para el cliente: Si el costo de los productos sustitutos es más bajo que los otros habrá posibilidad de que los consumidores se inclinen por el precio más bajo, pero si es lo contrario es muy difícil que tengan clientela.

4. Poder de negociación de los clientes:

En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

✓ Concentración de clientes: Establecer el número de clientes que demanda la mayor parte de las ventas del sector. Ya que si el número de consumidores es bajo la empresa va a tener un bajo poder de negociación; puesto que los clientes pueden exigir más.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

- ✓ Volumen de compras: La empresa podrá mejorar su posición frente a los proveedores, mientras mayor sea el valor económico de las compras que realiza el cliente
- ✓ Diferenciación: Los clientes prefieren productos de mayor calidad siempre, y si no es así el poder de negociación de los clientes aumenta y exigen más.
- ✓ Información acerca del proveedor: Si el cliente tiene más información sobre el producto ya sea en calidad o precios podrá comparar con el de la competencia.
- ✓ Identificación de la marca: El consumidor reconoce la marca de su preferencia porque se diferencia de otras.
- ✓ Productos sustitutos: Si existe mayor cantidad de productos sustitutos el consumidor puede influir mucho más en los precios.

5. Rivalidad entre competidores existentes

De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Actualmente en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente y sobre todo si queremos sobrevivir en el mercado tenemos que diferenciarnos del resto y posicionarnos sólidamente.

Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes:

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

- ✓ **Concentración:** Se debe identificar la cantidad de empresas que hay en el mercado y sus características como tamaño, relación entre las empresas, precio de sus productos, etc. así se puede obtener un panorama sobre la competencia.
- ✓ **Diversidad de competidores:** En la actualidad, en la mayoría de los mercados hay muchos competidores, y el ambiente es muy cambiante ya que los consumidores exigen más calidad en productos, en servicios y también aparecen otras necesidades por satisfacer.
- ✓ **Otros factores de cambio** son internet, la tecnología, la innovación que cada día se concentran en cosas nuevas, se debe estar informados ya que también aparecen nuevos competidores.
- ✓ **Condiciones de costos:** se debe cubrir los costos fijos y variables con los ingresos de la empresa.
- ✓ **Diferenciación del producto:** Para competir en un mercado es necesario diferenciarse de los demás, ya sea por la calidad del producto, precio, prestigio, etc. Se debe lograr la obtención de clientes fieles a la marca.
- ✓ **Grupos empresariales:** A medida que aumentan los grupos empresariales del mercado, aumenta la rivalidad entre ellos.
- ✓ **Efectos de demostración:** Si se tiene éxito en un mercado y la empresa se convierte en líder de ese sector, es más fácil ingresar y competir en nuevos mercados.
- ✓ **Barreras de salida:** Cuando se quiere dejar una industria hay que tener en cuenta que a veces los costos de mantenerse en el mercado y competir son más bajos que los que ocasiona el retiro de la empresa. También existen barreras emocionales, los dueños suelen resistirse a dejar la empresa por un

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

carácter afectivo. Por último se debe tener en cuenta las limitaciones que impone el gobierno para salir de un negocio, como por ejemplo el cumplimiento de contratos con empleados, proveedores, etc.

Una empresa está rodeada por las cinco fuerzas competitivas de Porter y para tener éxito en el mercado se vuelve fundamental saber controlarlas.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter ayuda a plasmar las estrategias en el mercado para competir de acuerdo a las circunstancias. Otro de los conceptos que refleja Porter, es que hay que estar siempre alerta e informado en un mercado competitivo.

Análisis FODA

Como se puede observar en el libro “El Plan de Negocios” de Antonio Borello, el análisis FODA, también conocido como análisis DAFO o DOFA, es una de las herramientas más utilizadas para el estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

El nombre proviene de la sigla en inglés SWOT (strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), esta herramienta se utiliza fundamentalmente para conocer cuál es la situación real en que se encuentra una compañía, institución, organización o proyecto y planear una estrategia.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Se cree que el creador de esta técnica fue Albert S. Humphrey, en el año 1977 en los Estados Unidos, en el Instituto de Investigación de Stanford, cuando llevaban a cabo una investigación para descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.

El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro, identificando las ventajas competitivas de la compañía y la estrategia genérica que más le convenga implementar en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

1. Análisis Externo:

Las compañías viven en un contexto; no existen ni pueden existir fuera de un entorno que las rodea. El análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle o generarle a una empresa. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tienen o podrían tener alguna relación con la organización. El análisis externo FODA se debe complementar al análisis de la Técnica PEST desarrollado en el punto anterior.

La matriz FODA divide el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

✓ **Oportunidades:** son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que representan una ocasión de mejora de la empresa; son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades se pueden responder preguntas como: ¿qué tendencias del mercado pueden favorecerlos? ¿existen nuevas tendencias de

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

mercado relacionadas con la empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en el mercado?,

✓ **Amenazas:** son situaciones negativas, externas a la empresa que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectarla. Si se identifica una amenaza con suficiente antelación podrán evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas se puede responder a preguntas tales como: ¿qué obstáculos se encuentran?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen los competidores?

2. Análisis Interno

En el análisis interno se identifican los factores intrínsecos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación.

Los elementos internos a analizar en esta etapa corresponden a las fortalezas y debilidades que tiene la empresa respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

✓ **Fortalezas:** son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas se puede responder a preguntas tales como: ¿qué ventajas tiene respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

costo se disponen?, ¿cuáles son los puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

“Una fortaleza es algo en lo que es competente una compañía, o bien, una característica que le proporciona una competitividad mejorada. Una fortaleza puede asumir varias formas: una habilidad o una pericia importante, activos fijos, humanos, organizacionales o intangibles valiosos, capacidades competitivas, un logro o un atributo que coloque a la compañía en una posición de ventaja en el mercado o alianzas o empresas cooperativas”. (Thompson & Strickland, 2004. Pág. 120).

✓ **Debilidades:** son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa se pueden responder a preguntas tales como: ¿qué perciben los clientes como debilidades?, ¿en qué se puede?, ¿qué evita que los cliente compren?

“Una debilidad es una carencia de la compañía, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que la coloca en desventaja. Las debilidades internas se pueden relacionar con: deficiencias en habilidades o pericia o en capital intelectual; una carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles; capacidades competitivas ausentes o débiles en áreas claves” (Thompson & Strickland, 2004. Pág. 121).

3. Confección de la matriz DAFO

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Una vez descripta las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización se debe continuar con la construcción de la Matriz FODA, matriz que permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa:

Figura 3: Esquema análisis FODA

Fuente: Elaboración propia.

De la composición de “Fortalezas” y “Oportunidades” se generan las potencialidades, las posibilidades de la compañía, estas indican las líneas de acción más prometedoras para la compañía o empresa.

Mientras que de la composición de las “Debilidades” y “Amenazas” surgen las limitaciones, alertas o advertencias, la gestión deberá minimizarlas para lograr su sustentabilidad.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

La parte realmente valiosa del análisis FODA es lo que estos 4 cuadrantes de la matriz revelan sobre la situación de la empresa y sobre la reflexión que proporciona respecto a las acciones requeridas.

“Para el diseño de la estrategia, las fortalezas de la empresa son fundamentales puesto que pueden constituirse en la piedra angular de la estrategia y la base para la creación de una ventaja competitiva”. (Thompson & Strickland, 2004. Pág. 127).

Proceso de creación de la estrategia

Una vez finalizado el análisis de micro entorno y macro entorno, ya se está en condiciones de comenzar el proceso de creación de la estrategia. Como dice Thompson y Strickland en su libro de Administración Estratégica, este proceso se compone de 5 tareas administrativas correlacionadas:

1. Desarrollar una visión estratégica de hacia dónde se dirige la organización.
2. Determinar objetivos, es decir convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
3. Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

“Estos pasos definen la administración estratégica: se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezca adecuado” (Thompson & Strickland, 2004, página 3).

Una vez conocidos los lineamientos generales podemos desarrollar cada una de las actividades en particular:

1. Desarrollar una visión estratégica de hacia dónde se dirige la organización.

En primer lugar es necesario plantear los siguientes interrogantes ¿cuál es la visión para la compañía? ¿Hacia dónde se debe dirigir? ¿Qué clase de empresa se está tratando de desarrollar? Y ¿Cuál debe ser la futura configuración de negocio?

De la respuesta de estas inquietudes surge la base para constituir una visión estratégica para la organización.

“Una visión estratégica es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear”. (Thompson & Strickland, 2004, página 3).

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Diferencia entre una visión estratégica y una declaración de la misión

El objetivo de la visión estratégica es “saber hacia dónde va la compañía”, mientras que la declaración de la misión tiende a referirse a la actual esfera de acción de la empresa, responde a la pregunta “quiénes somos” y “qué hacemos”. Es decir, la visión estratégica describe la futura esfera de acción en los negocios de la empresa (hacia dónde vamos), en tanto que la declaración de la misión señala su actual esfera de acción en los negocios (quiénes somos y qué hacemos).

La importancia de la visión estratégica radica en la determinación de la dirección y en la elaboración de la estrategia.

<p>Una declaración de MISIÓN se concentra en actividades actuales: “quiénes somos y qué hacemos”.</p> <ul style="list-style-type: none">- Ofertas actuales de productos y servicios.- Necesidades atendidas de los clientes- Capacidades tecnológicas y comerciales- Dónde se desarrollan las actividades	<p>Una VISIÓN estratégica se ocupa del cambio futuro de la empresa: “hacia dónde nos dirigimos”.</p> <ul style="list-style-type: none">- Mercados que se buscarán.- Se concentra en clientes – productos – tecnología.- Tipo de empresa que la gerencia trata de crear.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 4: Comparación de misión y visión

Fuente: Elaboración propia.

2. Establecimiento de Objetivos

El establecimiento de objetivos consiste en convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y la misión del negocio en indicadores de

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

desempeño específico, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr.

El establecimiento de objetivos debe ser llevado a cabo por todos los administradores de la organización; cada unidad en una compañía necesita objetivos de desempeño concretos y mensurables que contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa.

”Los objetivos son las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desean alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y desempeño de la organización” (Thompson&Strickland, 2004. Pág. 10).

Los objetivos deben ser: claros, fáciles de comprender, importantes, aceptados, compartidos, capaces de crear un desafío, susceptibles de ser medidos y consistentes entre sí.

Según menciona el Cr Juan Armando en (Planificación y Control de Gestión, Cr. Juan Armando MBA-ICDA, 2007, página 36) existen cuatro clases de objetivos:

- 1) **Objetivos Generales o Globales:** es el aspecto amplio que se extiende a períodos largos de tiempo y que se refiere a los fines específicos de cada organización; son posiciones deseadas que deben ser conquistadas a lo largo del tiempo y que tienen la función de anticiparse a los cambios del entorno.
- 2) **Objetivos específicos:** por ejemplo productividad, objetivos de presupuestos, monto de venta en un período, unidades a producir, etc.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Estos objetivos son más concretos y puntuales sobre una temática y se refieren al corto plazo.

- 3) **Objetivos financieros:** están relacionados con los resultados económicos-financieros. Por ejemplo rentabilidad, capacidad para generar fondos, aumentar los beneficios, aumentar los márgenes, etc. El logro de un desempeño financiero aceptable es algo obligado, de lo contrario la compañía no podrá subsistir.
- 4) **Objetivos estratégicos:** están enfocados en los competidores; tienen que ver con la supervivencia de la compañía, se centran en mejorar la posición competitiva a largo plazo. El logro de un desempeño estratégico aceptable es esencial para mantener y mejorar la posición del mercado y la competitividad a largo plazo.

3. Creación de estrategias

La creación de una estrategia implica diseñar como se lograrán los resultados propuestos.

“Los objetivos son los fines y la estrategia es el medio para lograrlos”

“La estrategia de una empresa consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización.” (Thompson & Strickland, 2004. Pág. 10).

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

4. Puesta en práctica y ejecución de la estrategia.

La tarea de poner en práctica y ejecutar la estrategia consiste en una serie de actividades administrativas realizadas con el fin de lograr los objetivos propuestos tales como:

- Distribuir recursos.
- Establecer políticas y procedimientos.
- Realizar la gestión de los recursos humanos para que estén motivados a conseguir los objetivos organizacionales.
- Definir la estructura de la organización y la escala salarial
- Instalar una cultura y ambiente de trabajo.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operación.
- Instalar modelos de gestión.
- Ejercer el liderazgo interno.
- Etc.

Esta tarea de poner en práctica y ejecutar la estrategia suele ser la más complicada y la que lleva más tiempo; involucra a toda la organización en distintos aspectos de la administración.

5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos

Esta tarea implica medir para definir si las cosas se están haciendo bien y supervisar de cerca los desarrollos llevados a cabo; Del resultado de esta evaluación seguramente surgirán acciones y ajustes correctivos para lograr la dirección deseada.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Conclusión.

El planeamiento estratégico es el medio que permite coordinar las actividades de la empresa hacia los objetivos definidos y aceptados. Es la antítesis de la improvisación.

- El planeamiento estratégico:
- Implica anticiparse al futuro con un comportamiento proactivo.
- Considera factores externos (contexto) e internos de la organización.
- Debe ser formal a través de un proceso continuo.
- Se formula antes de que se produzcan los acontecimientos.

La estrategia de una empresa se ocupa de la creación de un plan que oriente y guíe el rumbo de la misma hacia el logro de los objetivos propuestos. La estrategia debe ajustarse a sus recursos, tomando en cuenta tanto sus fortalezas como sus debilidades, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado y mitigando las amenazas

Las mejores estrategias consisten en acciones basadas en las fortalezas de la empresa que tiendan a aprovechar las oportunidades que brinda el mercado y a la vez crear defensas contra las amenazas externas.

Capítulo 3: Marco Metodológico

Con el objetivo general de desarrollar el plan estratégico de PSICLO SRL, y para cumplir con los objetivos de indagación, se tomará como el total de la población a todos los empleados y socios, y como muestra a tres socios, dos empleados y un profesional independiente.

El análisis estará enfocado en el interior de la organización, recabando los datos necesarios para poder realizar un plan estratégico, tales como información sobre la visión de los directivos, objetivos a corto y largo plazo que quieren cumplir, metodología de trabajo tanto de los ejecutivos como los empleados, etc.

Se seleccionó un tipo de investigación exploratoria, para dar una visión general de tipo aproximativo respecto a la realidad de la organización y descriptiva, para explicar de modo sistemático las características de la situación de la empresa. Se utilizarán metodologías cuantitativas y cualitativas.

Las técnicas de investigación cualitativas elegidas son:

- **Entrevistas en profundidad:** serán semi estructuradas y como instrumento de recolección de datos se utilizará la guía de pautas. Este tipo de entrevistas nos permitirán obtener información más profunda y completa, ya que podremos observar otros aspectos tales como el lenguaje corporal o no verbal, a la hora de hablar sobre diversos temas, alguno de ellos serán:
 - Expectativa de volumen de pacientes para el corto plazo.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

- Mirada que tienen los directivos en relación a la misión, visión de la empresa.
- Que esperan que PSICLO logre en el corto plazo.
- Porque les gustaría que la institución sea reconocida por los clientes.
- Intención de desarrollar el área académica y/o de investigación.
- Intención de incorporar nuevos servicios relacionados a la misma temática por ejemplo internación de noche.
- Incorporar nuevas especialidades no relacionadas directamente con la temática actual por ejemplo pediatría.
- Implementación de acciones de recursos humanos.
- si quieren darle al negocio una orientación más académica y de investigación.
- como consideran que es el ambiente de trabajo en PSICLO y que modificarían del mismo.
- Etc.

La técnica siguiente aplica tanto para una metodología cualitativa como cuantitativa.

- **Observación:** la presencia del investigador en la empresa hará posible la recaudación de datos primarios, además la información obtenida no contara con la subjetividad de los empleados o socios. Utilizaremos una “check list” a modo de guía para obtener datos tales como:
 - Las características del ambiente de trabajo en PSICLO.
 - Comunicación que existe entre los distintos niveles de la organización.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

- Relación entre los empleados.
- Etc.

Se trabajará con datos primarios, ya que todos serán obtenidos de primera mano y no se contará con información ya recolectada por otras personas.

Tipo de Investigación	Exploratoria	Descriptiva
Metodología	Cualitativa	Cuantitativa
Tipo de dato	Primarios	Primarios
Técnica de Investigación	Entrevista en profundidad.	Observación
Instrumentos	Guía de pautas	Grilla de análisis
Población	Directivos y empelados de la organización	Directivos y empleados de la organización.
Muestra	3 socios, 2 empleados y 1 profesional independiente.	3 socios, 2 empleados y 1 profesional independiente.

Figura 5: ficha técnica
Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 4: Diagnóstico

Análisis externo

A continuación, se realizará un análisis interno y externo de todas las variables que pueden influir a la organización, teniendo en cuenta tanto el micro-entorno como del macro-entorno,

Análisis del Macro-entorno

Análisis PEST

- **Análisis Político:** Desde septiembre de 2009 rige en Argentina la ley n° 26.396, más conocida como la ley de obesidad. Uno de los puntos más importantes que establece esta ley es que la obesidad es una enfermedad y un problema de salud pública, sujeta a políticas de gobierno. De este modo, libera a la persona obesa de ser culpable de estar enferma.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) definió la obesidad como la enfermedad epidémica no transmisible más grande del mundo, y la ubicó entre los diez factores de riesgo principales para la salud.

Como lo mencionan los socios de PSICLO, algunas investigaciones han demostrado que a medida que aumenta el peso hasta alcanzar los niveles de sobrepeso y obesidad, crecen notablemente los riesgos de padecer enfermedades y afecciones tales como: enfermedad coronaria, diabetes, cáncer (de endometrio, de mama y de colon), hipertensión arterial, niveles altos de colesterol, accidente cerebrovascular,

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

enfermedad del hígado y de la vesícula, apnea del sueño y problemas respiratorios, artrosis, entre otros.

Esta ley implica que los tratamientos para bajar de peso y los psicológicos están incluidos en el Programa Médico Obligatorio (PMO), lo que significa que el sistema de salud pública, las obras sociales, las mutuales y las empresas de medicina prepaga, tienen que hacerse cargo del costo de los mismos.

Además de la obesidad, a efectos de dicha ley, se entiende por trastornos alimentarios, a la bulimia, a la anorexia nerviosa y a las enfermedades que la reglamentación determine que estén relacionadas con formas de ingesta alimenticia inadecuadas.

La ley, declarada de interés nacional, incluye la prevención y el control de los trastornos alimentarios, contiene investigación de los agentes que la causaron, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades vinculadas, asistencia integral y rehabilitación, envolviendo sus patologías derivadas y las medidas tendientes a evitar su propagación.

Otro aspecto a considerar es el plan de Cobertura Universal que anuncio el presidente Mauricio Macri en Agosto del 2017, el mismo comenzará a funcionar en los próximos meses y permitirá que alrededor de 15 millones de personas que carecen de obra social puedan recibir atención en el sistema público y privado, y acceder a descuentos en la compra de medicamentos con una credencial.

Se puede visualizar a este plan como una Oportunidad de mercado para la organización, ya que si es implementado de manera correcta habrá más personas que puedan acceder a los tratamientos, es decir futuros posibles clientes.

Trabajo Final de Grado *PSICLO SRL*

- **Análisis económico:** Con un Producto Interno Bruto (PIB) de más de US\$600.000 millones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina. Dicho país está en proceso de una transformación económica que promueve un desarrollo sostenible con inclusión social e inserción en la economía global.

Argentina tiene abundantes recursos naturales en energía y agricultura. En su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles y un enorme potencial en energías renovables. Es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, Argentina tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

Argentina tuvo el mejor desempeño en la región en reducir la pobreza e impulsar la prosperidad compartida entre 2004 y 2008. Los ingresos del 40% más vulnerable crecieron a una tasa anual de 11,8%, más rápido que el crecimiento promedio del 7,6%. Esta tendencia se mantuvo, pero disminuyó después de 2008. En el primer semestre de 2017, según las estadísticas oficiales, el 28,6% vivía en la pobreza, mientras que el 6,2% se encontraba en situación de pobreza extrema.

Desde diciembre del 2015 Argentina cuenta con un nuevo presidente, Mauricio Macri. El nuevo gobierno está impulsando un proyecto de ley en la reforma laboral que puede afectar a la relación laboral que se tiene con los profesionales independientes. Uno de los ítems planteados son los contratos a tiempo parcial. En el artículo 44 de la ley se establece la figura del Contrato a tiempo parcial "en virtud del cual el trabajador se obliga a prestar servicios durante un determinado número de

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

horas al día o a la semana, inferiores a las dos terceras partes del horario semanal habitual de la labor de la actividad". En este caso, la remuneración no podrá ser inferior a la proporcional que le corresponda a un trabajador a jornada completa.

El trabajador a tiempo parcial no podrá realizar horas suplementarias o extraordinarias. En caso de una violación del límite de la jornada establecida en el contrato, el empleador deberá abonar el salario correspondiente para el mes. En tanto, los convenios colectivos de trabajo determinarán el porcentaje máximo de trabajadores a tiempo parcial que en cada establecimiento se desempeñarán.

Por otro lado, después de varias entrevistas con los socios notamos que tienen como uno de los objetivos poder facilitar y agilizar los trámites administrativos, una opción para lograrlo es hacer uso de los planes que brinda el gobierno para insertar al mercado laboral a los jóvenes como ser el Plan Primer Paso (PPP), de esta manera la empresa podría contratar estudiantes del área administrativa a muy bajo costo.

- **Análisis socio cultural:** Actualmente se vive en un proceso de globalización que ha provocado una serie de cambios debido a la confluencia de una compleja serie de procesos sociales, políticos, económicos y culturales que han modificado las costumbres y hábitos, pero sobre todo se han modificado los estilos de vida, estos cambios han generado un aumento considerable de las enfermedades ligadas al consumo excesivo de alimentos.

El aspecto cultural se convirtió en uno de los más importantes, ya que en los últimos años los estereotipos de belleza implementados por las redes sociales, medios

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

de comunicación y publicidad han llegado a despertar o desatar en la población, grandes trastornos de salud en las personas.

Como se menciona en la Revista de Divulgación Científica y Tecnológica de la Universidad Veracruzana, Volumen XXIV, Número 3, *“la obesidad constituye un problema de salud pública que se ha calificado como la epidemia del siglo a la que se ha destinado una gran cantidad de recursos económicos y humanos para su manejo, control y prevención. De acuerdo con datos de la OMS, en 1995 había en el mundo un aproximado de 330 millones de adultos obesos; en 2005 alcanzó los 400 millones de personas, y en 2015 ya existen más de 2,300 millones de individuos con sobrepeso y más de 700 millones con obesidad”*. Es, pues, evidente la magnitud de este problema, y la situación se torna aún más preocupante debido a que la obesidad no discrimina, pues afecta a cualquier individuo sin considerar su edad, sexo, raza o nivel socioeconómico. Es por ello que la población infantil, al sufrir un constante cambio en los estilos de vida asociados a la urbanización, la variabilidad en la economía y el desarrollo tecnológico, se ha visto afectada, por lo que ha habido un consecuente incremento de casos de niños obesos”.

En relación a la problemática de obesidad infantil los números son alarmantes; algunas publicaciones aseguran que este problema se agrava día a día en Argentina, a tal punto que en el informe Panorama de Seguridad Alimentaria y Nutricional elaborado por la OPS/OMS y la FAO realizado este año, ubica a la Argentina primera en el ranking regional de obesidad infantil; según ese informe, el 9,9% de los niños menores de cinco años padecen el problema. Para otros organismos, en cambio, figura segunda con un 7,3%.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Aunque hasta hace algunos años el sobrepeso y la obesidad eran percibidos como un problema de los países desarrollados, en la actualidad la epidemia se extiende a una velocidad de vértigo a los países de bajos y medianos ingresos. Según la Federación Interamericana del Corazón, se estima que en América latina la prevalencia de sobrepeso y obesidad en chicos menores de 5 años es de más del 7%; en escolares hasta los 11, de entre el 18,9 y el 36,9%, y en adolescentes de 12 a 19 años es del 16,6 al 36,8%. Es decir, del total de niños y adolescentes de América latina entre el 20 y el 25% de la población tiene sobrepeso y obesidad.

Esteban Carmuega, director del Centro de Estudios sobre Nutrición en la Infancia (Cesni) dijo: *"La obesidad es un fenómeno global que no parece ceder y que impacta con mayor intensidad en nuestros países"*. Según un artículo publicado en el Diario La Nación el 10 de setiembre de este año, en adultos, la Argentina incrementó un 18% el exceso de peso en la última década, pero la obesidad un 45%. Según la Encuesta Mundial de Salud Escolar, hecha en 2007 y 2012, en los adolescentes, el incremento del sobrepeso fue un 16% y el de la obesidad un 34%. Hoy, uno de cada cuatro escolares tiene sobrepeso. Probablemente la mayor parte de ellos serán adultos obesos y el tratamiento es poco eficaz. En 30 años, nuestras guardias estarán colapsadas de diabetes e infarto temprano."

El Docto Julio Montero, ex presidente de la Sociedad Argentina de Obesidad y Trastornos Alimenticios (Saota) dijo en dicho artículo mencionado anteriormente: *"El signo obesidad se está haciendo cada vez más precoz. Esto permite prever que el futuro para estos chicos y para el conjunto de la población no es muy esperanzador."*

Se puede notar como los nuevos influencers han instalado un modelo de belleza que no es real, "donde la apariencia física perfecta lo es todo".

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Se considera que los más expuestos a estas enfermedades son los adolescentes ya que atraviesan un momento de gran vulnerabilidad emocional, en el cual se producen grandes cambios físicos y psíquicos. Es la etapa en la que se comparan con los grupos sociales y a veces luchan contra su propia imagen. A su vez, se empieza a salir de la exclusividad de la vida familiar para introducirse en un mundo social mucho más amplio, incluyendo lo externo.

Este tipo de trastornos se ha convertido en la tercera enfermedad crónica entre los jóvenes y adolescentes, lo que la convierte en un problema de salud pública.

Si bien no hay cifras oficiales en el país sobre casos de bulimia y anorexia; integrantes de la Fundación Centro (clínica referente en Córdoba sobre trastornos alimenticios y obesidad) se refirieron a la situación actual de Argentina. Después de hacer un estudio mundial informaron que nuestro país se ubica segunda en la incidencia mundial de estas enfermedades; indicaron que “según las estadísticas uno de cada tres adolescentes tiene desorden alimenticio y uno de cada siete adolescentes tiene problemas con su cuerpo”.

- **Análisis tecnológico:** si bien este aspecto es parte del análisis Pest, teniendo en cuenta la industria, el rubro en el que se desempeña PSICLO y la intención de los socios de identificarse fundamentalmente por la atención psicológica personalizada y de alta calidez; no lo consideramos tan influyente, puesto que brindan un servicio de atención personal de salud. Sí cabe mencionar que estas instituciones tienen cada vez más presencia y actividad en plataformas consideradas como “redes sociales”; como así también en el caso que decidan dedicarse a la investigación y estudios científicos seguramente este aspecto tendrá más relevancia.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Análisis del Micro-entorno

Para estudiar el micro-entorno en el cual se ve inmerso PSICLO nos basaremos en el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, para poder identificar cuáles son las variables que afectan de manera directa a la empresa, y sobre cuales la organización tiene poder de negociación.

A continuación se detallan las 5 fuerzas:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

En general, el mercado posee altas barreras de ingreso. Podemos identificar a estas barreras como

- Acceso a proveedores y canales de distribución: Actualmente los principales proveedores están relacionados a la provisión de servicios (de limpieza, de comida, de prestación profesional, servicios públicos, estudio contable y jurídico, entre otros).
- Prestigio y experiencia en la industria: Los pacientes a la hora de elegir los médicos para hacer una terapia psicológica buscan centros que tengan una trayectoria y un reconocimiento. Un factor que le puede jugar en contra a los nuevos competidores al inicio de su actividad.
- Baja inversión inicial: No es necesario un gran capital para poder ingresar a dicho mercado. Podemos considerar que lo anteriormente mencionado es una de las bajas barreras de entrada que posee el mercado.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

- Barreras legales: Es uno de los puntos más importantes a tener en cuenta ya que al tratarse de una clínica de salud se deben cumplir con otros requisitos legales como por ejemplo el código de ética médico, certificación médica, secreto y responsabilidad médica, etc. además de las habilitaciones que debe tener todas las empresas.

2. Principales competidores directos de PSICLO:

Fundación Centro. Hoy en día funciona como una cooperativa, es lo que antes se conocía como Aluba.

- AIPA (Asistencia Integral de los Problemas de Alimentación), es una clínica que funciona desde antes que PSICLO, especializadas en estos tratamientos.
- ABO: Es un centro que se encuentra ubicado cerca de PSICLO y existe hace más de 20 años.
- Conciencia: Es un centro que atiende hace aproximadamente 10 años en la zona norte de la ciudad.
- En el ámbito público se puede identificar el Programa que existe actualmente adentro del Hospital de Clínicas, que si bien es arancelado tiene un costo menor comparado con las instituciones privadas.

3. Poder de negociación de los proveedores

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Los principales proveedores con los que trabajan son prestadores de servicios: los tres profesionales que prestan servicios para poder completar el tratamiento de los pacientes, servicio de limpieza, servicio de catering o comida, etc. Alguno de estos proveedores si bien son necesarios para la operatoria, no son considerados críticos puesto que existen otras alternativas en el mercado; son fácilmente sustituibles. Por lo tanto se puede destacar que no posee factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores (Concentración de proveedores, Importancia del volumen para los proveedores, Diferenciación de insumos, Impacto de los insumos, Disponibilidad de insumos sustitutos y Costos de cambio)

4. Amenaza de posibles productos sustitutos

En la actualidad las terapias grupales para adolescentes, son una práctica todavía poco desarrollada e implementada, que está en latente crecimiento y se pueden considerar como un sustituto de las terapias planteadas por PSICLO.

La terapia o psicoterapia de grupo centra su trabajo terapéutico en las interacciones interpersonales, de modo que puedan abordarse los problemas personales e interpersonales en contexto grupal. La psicoterapia de grupo, al igual que la psicoterapia individual, está destinada a ayudar a las personas que desean mejorar sus habilidades para afrontar los problemas que se presentan en la vida cotidiana.

5. Poder de negociación de los clientes

Actualmente atienden 125 pacientes estables con tratamiento activo. La empresa posee tres grupos de clientes:

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

- Las obras sociales: son las que posibilitan que ciertos pacientes puedan realizar su tratamiento; quien paga el tratamiento es la obra social y no el paciente.
- Pacientes de los tratamientos de TCA que son personas entre 13 y 30 años, de los cuales el 90% pertenece al sexo femenino.
- Pacientes de tratamientos de obesidad, son hombres y mujeres entre 30 y 60 años. Según la Organización mundial de la Salud (OMS) la tasa de obesidad en la Argentina alcanza al 27 % y es la más alta de América Latina, mientras que más del 60 % de los habitantes del país tiene sobrepeso, lo cual indica que la empresa tiene un amplio mercado.

Análisis Interno

Historia

PSICLO se comenzó a gestar en el año 2002 en la Ciudad de Córdoba, donde un grupo de profesionales especializado en la prevención y tratamiento de las patologías de los trastornos alimentarios, se conocen trabajando en una institución privada dedicada a las terapias de trastornos alimentarios y bulimia llamado Aluba.

Los socios fundadores de PSICLO se conocen trabajando en dicha institución, con el paso del tiempo logran conformar un equipo de trabajo sólido, de alto rendimiento y desempeño, y empiezan a obtener prestigio dentro de esa institución.

Por esos tiempos se dan paralelamente dos situaciones: por un lado el país comienza a tener una de sus más fuertes crisis políticas, sociales y económicas. Esta crisis impacto de lleno en la gestión y operación de dicha institución, donde una de las

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

primeras medidas que tomaron fue dejar de pagar los sueldos a los profesionales que trabajaban en ella. Por otro lado, este equipo de trabajo comienza a tener con la institución fuertes diferencias de criterios en cuanto a los componentes y forma de los tratamientos.

En este contexto cada vez más incierto, este equipo de profesionales decide abrirse camino en forma independiente. Así, en febrero de 2003 nace PSICLO con una estrategia de “policonsultorios” llevada a cabo por un grupo de compañeros de profesionales de la salud especializados en el tratamiento de trastornos alimenticios, con el principal objetivo de mantener la fuente de trabajo del equipo fundador dentro de un contexto político, social y económico de fuerte crisis.

El nombre PSICLO surge de:

-PSI: Hace referencia a la necesidad de abordar tratamientos con un fuerte componente psicológicos no solo tratamiento médico.

CICLO: Para graficar que el paciente va transitando distintos ciclos a lo largo del tratamiento (ciclos de enfermedad y recuperación), hasta llegar al alta médica.

Los pilares del tratamiento en PSICLO son:

- Tratamiento psicológico
- Clínica nutricional
- Tratamiento farmacológico

Con el tiempo, PSICLO se fue consolidando como consultorios especializados en esta temática, reconocido en el medio por la forma de atención basada principalmente en la calidez y la atención psicológica personalizada.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Transcurridos un par de años, con el país más estabilizado política y económicamente y habiendo logrado el objetivo principal de mantener la fuente de ingreso y trabajo; el equipo fundador decide fijarse nuevos y desafiantes objetivos. Ellos son:

- Llegar a ser una “sociedad” (salir del estilo de poli-consultorios), sólida, robusta y estable.
- Trabajar con las principales obras sociales pre pagas del país.
- Ser un centro de referencia en Córdoba en patologías alimentarias.

En 2010 y cumpliendo uno de los principales objetivos planteados, PSICLO pasa a ser una SRL, contratando en un estudio contable todas las gestiones relacionadas al modelo societario, reglamentaciones legales e impositivas. También se mudan a unas instalaciones más amplias y apropiadas para la atención del volumen de consultas y pacientes que atienden.

En estos momentos PSICLO está atravesando un periodo de reestructuración producto del crecimiento, donde los socios esperan lograr una administración general del negocio que les permita lograr nuevos y desafiantes objetivos; una administración que sustente y apalanque el crecimiento general del negocio (por ejemplo: contar con un organigrama preciso, con funciones claras y definidas, con descripciones de puestos, etc.), fijar la visión y misión, etc.

Otro punto destacable es que en estos últimos meses, han comenzado a participar en congresos y conferencias en Argentina y en países limítrofes como expositores, logrando de esta forma compartir con sus colegas sus experiencias y novedades como así también publicitar y dar a conocer la institución.

Trabajo Final de Grado *PSICLO SRL*

Definición estratégica: estrategia corporativa.

Los propietarios de la empresa conocen la importancia de un plan estratégico y los beneficios que representa contar con esta herramienta administrativa. Sin embargo, hasta el momento no han sabido cómo definir acciones concretas de planificación formal, aun siendo conscientes de que es la mejor forma de proyectarse para ser competentes. Tal situación los ha mantenido operando de forma intuitiva respondiendo las exigencias del ambiente de forma reactiva y actuando de acuerdo a las circunstancias que se presentan por no contar con un plan de acción; perdiendo de esta forma el control de la operatividad.

Como bien se dijo anteriormente Psiclo se fue constituyendo por la misma inercia del negocio que fueron aprovechando sus fundadores y a medida que transcurría el tiempo se complementaron actividades y tareas; poco a poco se generaron conceptos aspiracionales pero nunca lograron formalizarlos en lineamientos estratégicos.

Por lo tanto, se puede observar una organización que trabaja pura y exclusivamente, de forma operativa; que se encuentra gestionando dentro de un círculo vicioso de hacer lo que va surgiendo en el día a día, dando siempre prioridad a lo urgente descuidando lo importante. Todo esto es causado por la falta de formalización de los aspectos aspiracionales y por la falta de un plan que dirija y de sentido y propósito a la operación diaria.

Estructura.

En base a lo observado dentro de Psiclo se aprecia una delimitación informal de lo que es su estructura, al ser profesionales que no están formados en administración estratégica, se concentran casi pura y exclusivamente en factores que

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

hacen a la actividad profesional de cada uno de ellos y a la propuesta de valor en sí; es decir a la atención de los pacientes, a la dinámica de su servicio, pero no así a la administración y organización estructurada acorde a las necesidades del propio negocio; por ello su estructura termina siendo una configuración telaraña o también llamada informal; donde las decisiones no se encuentran estipuladas en un responsable específico sino que todos son parte y tratan de llevar adelante las mismas, lo que genera una centralización en el directorio que no termina de tener delimitadas sus responsabilidades, requerimientos y actividades. Esta estructura telaraña lo que genera es un solapamiento de funciones directivas sin darle espacio para la organización de funciones que necesita Psiclo tales como un área específica de administración, un planteamiento de la comunicación y atención a sus pacientes, entre otras.

Es decir que esta estructura informal no es pertinente a los objetivos de la organización, les es imposible poder generar un servicio de calidad si son ellos los mismos productores del servicio y los mismos administradores, además de no tener delimitados justamente los objetivos, la estructura, entre otros.

Actualmente la empresa cuenta con un plantel total de 15 integrantes de los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

- 7 socios
- 5 empleados
- 3 profesionales independientes.

Con el paso del tiempo las tareas de los socios se fueron mezclando y cambiando; el volumen creciente de trabajo hizo que cada socio, además de la tarea de

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

atención profesional tuviera que absorber algunas tareas de gestión y administración.

Actualmente para la gestión del día a día se organizan de la siguiente manera:

Encargado Área Económica: responsable socio A

Encargado Área de Gestión: responsable socio B

Encargado Área Operativa de Asistencia: el resto de los socios en conjunto:

- Cambio de Hábito: responsable Socio C
- Trastornos de conducta alimentaria: coordinación a cargo del Socio D
- o Grupo externo: responsable Socio E
- o Hospital de día: responsable Socio F
- o Consultorio externo: responsable socio G

Con respecto a los empleados, dos de ellos, una secretaria y un asistente administrativo, se encargan de llevar adelante todas las acciones operativas de coordinación, comunicación, atención de pacientes, costos, ingresos, cobranzas, entre otras; supervisados por el Socio A que es el encargado del área Económica.

Dichos empleados se encuentran trabajando situacionalmente, es decir no tienen algo estipulado ni herramientas determinadas, si no que van haciendo los registros y dejando medianamente prolija la administración del día a día.

Eso evidencia una confusión en el alcance de cada una de las funciones y responsabilidades, lo que trae aparejado un desorden administrativo generando así un uso ineficiente de los recursos.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Los tres empleados restantes trabajan en conjunto con los tres profesionales independientes y los siete socios; entre todos ellos se distribuyen la ejecución del asesoramiento, es decir son 13 miembros que se encargan de la producción y ejecución de los servicios que brinda Psiclo.

De esta forma queda en evidencia que no se encuentran estipuladas las áreas de la empresa, tareas, funciones, responsabilidades, entre otras. Esto genera ineficiencias operativas y administrativas.

Analizando la agenda y horarios de cada uno de los psicólogos que en promedio los profesionales tienen entre 3 a 5 horas ociosas a la semana, debido a turnos en el medio de la jornada que no son otorgados a ningún paciente, por una organización ineficiente. Es decir que en promedio Psiclo cuenta con al menos 28 horas ociosas al mes. Por tal motivo se puede decir que la empresa no está trabajando con su capacidad máxima y podemos reafirmar que están frente a una ineficiencia operativa.

Procesos y actividades claves.

El foco está puesto casi exclusivamente en la atención médica con tercerización de los aspectos legales e impositivos, la gestión administrativa se considera *como un complemento que puede ser absorbido por los socios y la van llevando como pueden* (según palabras textuales de uno de ellos). El socio que más afinidad tiene con los números fue asignado a los que ellos llaman “área económica”.

Los directivos son conscientes de esta limitación, advierten la necesidad de contar con alguien que los ayude a definir un modelo de gestión; a tal efecto

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

realizaron algunas consultas con consultores externos, gestiones que quedaron solo en una consulta y un presupuesto, pero no prosperó la iniciativa.

No están formalmente definidos los procesos o procedimiento, los integrantes de la empresa (sobre todo los administrativos y secretarias) hacen las tareas como creen conveniente, y van aprendiendo de los errores y del día a día; no se observa un procedimiento pensado, definido en pos de lograr la eficiencia del mismo.

En cuanto a la forma de trabajar de los socios, tienen definida una reunión semanal de 2 horas aproximadamente (la llaman “reunión de socios”), donde hacen la puesta en común, se informan las novedades, se comentan avances de temas que tiene asignado cada uno y se toman las principales decisiones que afectan la operación y que, por el impacto, requiere de la aprobación o puesta en común de todos los ellos.

A demás se pudo observar que Psiclo no hace seguimiento de los turnos que otorga; en promedio en una semana tres turnos por día de pacientes no acuden a su consulta sin cancelación anticipada. Si bien la consulta es cobrada a todos los clientes que no cancelen su turno 24 horas antes de dicha cita, genera un descontento tanto para el paciente como para el psicólogo, ya que el cliente deberá abonar por un servicio que no adquirió y el profesional tendrá una hora ociosa en su horario de trabajo, generándole improductividad.

Clientes.

Psiclo cuenta con un plan de seguimiento básico de sus pacientes; la secretaria es la encargada de completar un Excel con la siguiente información:

- Datos personales del paciente.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

- Tipo de tratamiento.
- Duración estimada del tratamiento.
- Asistencia de cada sesión.

Este seguimiento es muy rudimentario y no es acorde a la envergadura de la empresa, siendo que los clientes son la principal y única fuente de ingreso, es crucial para sustentabilidad del negocio darle prioridad a este aspecto de la gestión.

Una de las principales falencias que se advierte es que no hacen una acción de retención de aquellas personas o interesados que solo consultaron sobre el servicio; es decir que no se ejecutan acciones hacia estos potenciales clientes con el objetivos de convencerlos de los beneficios de tratarse en Psiclo, dejando pasar una interesante oportunidad de sumar más pacientes. En promedio, de cinco consultas de posibles nuevos clientes que recibe Psiclo solo se concreta una cita para comenzar un tratamiento, por lo tanto se evidencia una pérdida de oportunidad de ganancia.

Además se pudo observar que no tienen implementadas encuestas de satisfacción de clientes, con el objetivo de conocer cuál es la percepción que ellos tienen hacia la calidad del servicio que brinda Psiclo y de que forma el servicio recibido cumple sus expectativas en cuanto a la calidad de atención, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora en la atención.

Servicios

Si bien Psiclo tiene delimitadas las aéreas de servicios que desarrolla, las mismas no se encuentran descriptas con los objetivos e indicadores necesarios para

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

reconocer el desempeño que cada una de dichas aéreas de servicios van logrando en un determinado tiempo; por ejemplo cuantos pacientes se encuentran en cada área, cual es el área más rentable, que es lo que se pretende lograr en cada una.

Si bien se desarrollan no hay un seguimiento de cada una de las aéreas, esto evidencia nuevamente lo que se viene observando a lo largo de todo el análisis que es la informalidad con la que se trabaja, por lo tanto no se reconoce el impacto que cada uno de los servicios tiene sobre la performance global de la empresa.

En cuanto a lo calidad del servicio que brindan, ellos reconocen que han logrado a lo largo de estos años, reconocimiento y prestigio dentro de los profesionales que tienden estas temáticas. Sus procedimientos médicos, la calidad de lo tratamiento, la calidez de la atención, han hecho posible este logro. Algo que los socios destacan es la alta confiabilidad que han logrado en el medio, destacan también la confidencialidad y discreción con que se manejan, un aspecto fundamental de este tipo de tratamiento.

A continuación, se detalla una lista de los principales servicios que ofrece Psiclo a todos sus clientes.

- Diagnóstico: se realizan diagnósticos sobre problemas en la conducta alimentaria teniendo en cuenta las características de cada paciente y su entorno
- Medicina nutricional: se realizan diagnósticos de todas las alteraciones relacionadas con el hábito de comer y de patologías que requieren planes especiales (diabetes, alergias, celiaquía, entre otras). Elaboran planes de alimentación para situaciones fisiológicas con

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

requerimientos especiales como: embarazo, lactancia, climaterio, deportistas, adolescentes en desarrollo.

- **Psicofármacos:** en el marco de las neurociencias, son medicamentos que deben administrarse como complemento para la resolución de diversos problemas psicológicos y psiquiátricos. Siempre en el contexto de una estrategia terapéutica más abarcativa.
- **Terapia familiar y de pareja:** ofrecen la posibilidad de indagar y resolver problemas familiares y de pareja, con un enfoque sistémico. La intervención terapéutica apunta a generar cambios y lograr la mejor solución posible para cada integrante de la familia.
- **Psicoterapia adultos y adolescentes:** los diversos psicoterapeutas de Psiclo atienden a personas que necesiten analizar y resolver diferentes situaciones emocionales y anímicas
- **Prevención y promoción:** brindan charlas en establecimientos escolares y organizaciones de la sociedad civil, para promover la salud integral y en particular, para prevenir trastornos alimentarios relacionados con bulimia, anorexia, sobrepeso y obesidad.
- **Orientación vocacional:** emplean técnicas de orientación vocacional y brindan herramientas para que los interesados reconozcan sus intereses y habilidades en relación a un proyecto de estudio y de trabajo. La decisión que cada persona toma, surge de este proceso de indagación y de información.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Comunicación y coordinación.

Como se mencionó anteriormente la secretaria es la encargada de llevar la agenda de turnos de los psicólogos, cada uno de ellos cumple una cantidad aproximada de 6 horas por día de Lunes a Jueves y los Viernes solo atienden algunos de ellos y con una menor carga horaria.

Cada socio le notifica a la secretaria los horarios que van a tener disponibles para atender pacientes, generalmente a mediados de semana le informan los horarios que van a cumplir la semana siguiente. Por tal motivo se puede detectar una falencia, ya que al no contar con horarios fijos y solo disponer de los horarios al corto plazo, la secretaria no puede programar turnos para los días posteriores a los que se le han informado, sin consultárselo previamente al profesional. Es decir que cuando un paciente solicita un turno con anticipación mayor a una semana aproximadamente, la secretaria primero se tiene que comunicar con el psicólogo para consultar si en ese horario se va a encontrar disponible y luego se debe poner en contacto nuevamente con el paciente para confirmarle o rechazarle el horario de dicho turno. Lo que hace que una tarea simple como otorgar un turno demande más tiempo y genere disconformidad en los pacientes ya que no se le puede informar los horarios con anticipación.

Análisis FODA

El análisis FODA es la evaluación de las fortalezas y debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas del ambiente externo. El mismo brinda una perspectiva general de la situación de la empresa que es muy importante conocer para diseñar una estrategia alineada con dicha situación.

Trabajo Final de Grado
PSICLO SRL

Amenazas	Debilidad
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de esta especialización en centros públicos y privados de atención médica. - Surgimiento de nuevos consultorios que se dedican a estos tratamientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de un plan estratégico que formalice la visión, misión y objetivos, lo que se traduce principalmente en una falta de planificación. - Falta de un Modelo de Gestión que sustente y apalanque la actividad actual, lo que se traduce principalmente en una falta de organización y administración. - Ausencia de profesionales de las ramas de la administración, negocio administrado por médicos. - Casi nula presencia de la institución de redes sociales.
Oportunidad	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - Obesidad infantil es una problemática actual en notable crecimiento. - Crecimiento permanente de la demanda provocado fundamentalmente por los estereotipos impuestos por la 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de profesionales de la salud, interdisciplinario, fuertemente consolidado, con experiencia. - Vínculo de confianza del equipo, basado en el respeto mutuo, la colaboración, el compañerismo y trabajo conjunto.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

<p>sociedad moderna.</p> <ul style="list-style-type: none">- Marco regulatorio que considera como enfermedades a los trastornos alimentarios.- Mayor conciencia social sobre la necesidad de atender estas enfermedades o trastornos.- Existencia de sociedades científicas a nivel nacional e internacional dedicadas a la investigación.	<ul style="list-style-type: none">- Larga trayectoria y experiencia en la temática.- Reconcomiendo profesional- Participación en congresos y conferencias a nivel nacional y sudamericano.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 6: Análisis FODA

Fuente: Elaboración Propia

Capitulo	5:	Conclusiones
Diagnósticas		

Luego del análisis de la empresa se pudo observar que uno de sus problemas es la falta de un plan estratégico, que formalice la visión, misión y objetivos actuales. Tampoco cuentan con un plan de acción que conduzca la gestión hacia el logro de los objetivos propuestos. Al no contar con este plan, no se pueden evaluar si las decisiones están siendo bien tomadas.

El volumen actual de prestaciones, el crecimiento esperado del servicio y la proyección en el tiempo, genera la necesidad de re-pensar la gestión administrativa del negocio. Se torna cada vez más necesario desarrollar una administración sólida, basada en procesos eficientes, con políticas claras y con una estructura adecuada, que pueda dar soporte al negocio actual y apalancar el crecimiento esperado.

Obviamente, al no contar con un plan estratégico no ejecutan los procesos de creación y formalización de la estrategia. Uno de los tantos ítems dentro de la estrategia que no se tiene en cuenta es la retención de posibles clientes: no realizan actividades para convencerlos de los beneficios de la compañía, dejando pasar la oportunidad de obtener nuevos clientes. Como se mencionó en la etapa de análisis interno, de cada 5 consultas solo se concreta una cita con un profesional, dicho esto se puede evidenciar una pérdida de oportunidad de ganancia.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

La falta de una organización adecuada de la agenda de turnos provoca que Psiclo experimente horas ociosas diariamente, ya sea porque los pacientes no acuden a sus consultas sin cancelar previamente, o porque son horas que quedaron sin asignar a ningún cliente en el medio de la jornada laboral; por tales motivos se puede advertir una ineficiencia operativa

Se observa una falta de conciencia de la importancia del soporte administrativo bien definido y robusto que soporte y apalanque el buen funcionamiento del “negocio” y sustente el crecimiento del mismo. Sumada a la ausencia de perfiles profesionales ligados a las ramas de la administración, PSICLO es un negocio gestionado por profesionales médicos.

Con respecto al área de Recursos Humanos se puede decir que no están definidos los procesos y políticas que enmarcan dicha gestión en general; más bien se observa que no se gestionan, no están claras las reglas de juego y se advierte un alto índice de informalidad y personalización en esta gestión; el aspecto cultural no es considerado un atributo del negocio. Como ejemplo de la gestión informal se puede mencionar que no cuentan con organigrama, no poseen funciones formalmente definidas, no poseen Descripciones de Puestos, Manual de Procedimientos y Normas, etc.

También se pudo observar que no cuentan con herramientas informáticas adecuadas que guíen la gestión y aseguren la certeza de la misma; la mayoría de los temas se gestionan a mano y según la impronta de cada socio o ejecutante.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Resultados esperados

- Realizar un análisis de la situación de la empresa, tanto interno como externo (PEST, Cinco Fuerzas de Porter y FODA).
 - Obtener información que permita favorecer el entendimiento de cuál es el negocio de PSICLO, su funcionamiento, sus procesos y su desarrollo a futuro.
- Formalizar aspectos institucionales como: visión, misión, valores.
 - Obtener un marco formal que guíe y oriente la evolución de PSICLO hacia la visión esperada.
- Diseñar objetivos estratégicos a mediano y largo plazo.
 - Aportarle a PSICLO un Plan Estratégico que guíe la evolución de sus próximos años.
- Formalizar la estructura con un organigrama.
 - Aportarle a PSICLO un organigrama que formalice la estructura y el sistema de comunicación formal para que todos sus Colaboradores y Socios tengan claridad del lugar y posición que ocupan.
- Formalizar procedimientos críticos que colaboren con la sustentabilidad de la organización.
 - Brindar marcos de referencia para el desarrollo de las principales actividades, de forma tal que cada ejecutante tenga claro cuáles son las tareas que debe realizar, cómo, cuándo y para qué realizarlas.

Capítulo 6: Propuesta de Aplicación Profesional

Introducción y fundamentación de la propuesta

Con la implementación de un Plan Estratégico se busca crear valor para la empresa y para sus clientes o pacientes y generar resultados que estén alineados con las expectativas de los socios fundadores.

Es difícil para las empresas tomar decisiones en un contexto incierto, inestable y cambiante. Contemplar las variables internas y externas que afectan a la organización es una actividad clave. Analizar e interpretar el micro y macro entorno para posteriormente tomar decisiones es la clave de una buena gerencia. En el mundo competitivo actual, la planificación es la mejor herramienta para anticiparse a los hechos. Dentro de este contexto, la empresa Psiclo, no puede quedarse al margen. Luego de un exhaustivo análisis de la empresa, se puede decir que la misma tiene ciertas falencias y puntos débiles que corregir como puntos fuertes que explotar. Si bien la empresa sabe a dónde quiere llegar, le falta un plan bien diseñado con sus estrategias.

Finalmente, no está de más decir que con la planificación estratégica se pretenderá alinear todas las decisiones a la visión y la misión. .

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Horizonte de planificación

Se acordó con los referentes de Psiclo definidos para la realización de este trabajo, un horizonte temporal de planificación de **3 años**, con revisiones anuales que deberá realizar el comité directivo.

Se considera que 3 años es una ventana óptima de tiempo para poder implementar acciones y evaluar su aporte al logro de los objetivos establecidos, sobre todo en un escenario tan volátil y cambiante como el de Argentina en este año 2019.

Este plan y este horizonte de tiempo definido es todo un desafío en sí mismo para Psiclo puesto que es el primer intento de contar con una planificación estratégica a pesar de contar con 15 años de trayectoria.

Objetivos específicos de aplicación.

- Optimizar la organización de los horarios de los profesionales para minimizar las horas ociosas en un 30%.
- Mejorar el seguimiento de potenciales clientes para aumentar la concreción del servicio en un 20%.
- Implementar estrategias de comunicación para el seguimiento de clientes actuales, que permitan reducir las cancelaciones de turnos en un 70%.

El primer objetivo se seleccionó a los fines de abordar una temática de interés por parte de los socios de minimizar aquellas horas del día laboral que no se encontraban desarrollando ninguna actividad. Una correcta organización de la agenda de la institución, y en función del objetivo de la organización de ser un referente en el

Trabajo Final de Grado *PSICLO SRL*

sector, permitirá que los profesionales tengan una mayor productividad, eficiencia y eficacia en su accionar y así la empresa alcance mayores niveles de ventas.

Por otro lado, el segundo objetivo de aplicación propio de la propuesta profesional fue seleccionado en función de la observación directa realizada en el análisis interno, sobre la falta de un seguimiento a las consulta de potenciales clientes. Una de las principales desventajas que presenta Psiclo, en su estructura organizativa que la superposición de tareas y la falta de una estructura coherente lleva a descuidar tareas y acciones que hacen al mejor funcionamiento, no sólo profesión sino también económico de la misma. En este último sentido es posible que un seguimiento continuo a los interesados que se comunicaron con la organización permita concretar un mayor nivel de nuevos clientes y las ventas aumenten en el mediano y largo plazo.

Por último, y en la misma línea de análisis de estrategias de comunicación, el seguimiento a los clientes actuales debe ser una tarea a realizar por parte de la empresa, ya que actualmente ocurre una rispidez en la relación paciente y profesional, producto de una falta de comunicación que lleva a cancelar sin anticipación una consulta, el abono del servicio sin prestarlo, y una pérdida de tiempo para el personal. Una acción de comunicación simple, en base a una agenda sintética y ordenada, permitirá que la confirmación al turno estipulado se realice, y se eviten dicha circunstancia que afectan tanto a la empresa como a los pacientes.

Etapa estratégica

A continuación, y como eje central de este trabajo, se abordará la elaboración y desarrollo de un Plan Estratégico a 3 años para Psiclo:

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

6.1 Definición de la misión, visión y valores para la empresa.

6.1.1 Formulación de la visión

Si bien los socios fundadores de Psiclo en estos 15 años de trayectoria, conversaron sobre cuáles eran sus expectativas en cuanto a la visión de la institución, nunca lograron explicitarla ni ponerla en palabras concreto, por ende, tampoco se logró comunicarla ni transmitirla a los equipos de trabajo.

Se realizaron varias reuniones con distintos socios fundadores con el objetivo de poder declarar o enunciar la visión. La misma tiene que ver con un estado deseado, un estado que se quiere alcanzar y que sirve de guía de todas las actividades y decisiones de la institución. En este marco y teniendo en cuenta el estado de evolución de Psiclo, se propone como:

Visión de Psiclo

Ser referentes en la provincia de Córdoba en tratamientos, investigación y docencia de patologías alimentarias y padecimientos emocionales.

Se destacan en el enunciado de la visión cuatro decisiones claves y que definen el área estratégica del negocio (AEN):

¿Qué posición competitiva desea lograr Psiclo?

- Ser referente (es la imagen futura deseada con poder inspirador).

¿En qué ámbito o marco regional?

- En la provincia de Córdoba.

¿En qué servicios se desea posicionar?

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

- Tratamientos, investigación y docencia.

¿De qué especialidad?

- Patologías alimentarias y padecimientos emocionales.

6.1.2 Formulación de la misión

Al igual que la visión, la misión nunca fue declarada o formulada en Psiclo.

La misión se refiere a la razón de ser de la compañía, lo que justifica la existencia de la misma, a continuación, se propone una declaración de misión:

Misión de Psiclo

Somos un centro de tratamientos e investigación de patologías alimentarias y padecimientos emocionales; priorizamos la calidad de atención brindado por un equipo interdisciplinario de profesionales.

En esta declaración también se pueden observar las siguientes áreas estratégicas claves:

¿Cuál es la razón de ser?

- Centro de tratamiento e investigación.

¿De qué?

- Patologías alimentarias y padecimientos emocionales.

¿Cuál es la estrategia de diferenciación?

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

- Calidad de atención brindado por un equipo interdisciplinario de profesionales.

6.1.3 Formulación de los valores

Si bien Psiclo no cuenta con los valores explicitados o declarados, los mismos se pueden “vivenciar” y sentir en el trabajo diario; esto facilitó la tarea de lograr el acuerdo de los socios fundadores en la identificación de los mismos.

Los valores son conductas procuradas por la institución, dan un marco al accionar de la misma y están asociadas a los “cómo” se logran los “qué”.

Se propone como valores:

- **Confiabilidad y profesionalismo:** basada en la honestidad personal y profesional
- **Calidad de atención:** el paciente es la prioridad, es la principal preocupación de quienes forman Psiclo.
- **Investigación:** Mantenerse actualizados con respecto a los tipos de tratamientos.
- **Trabajo en Equipo:** basado en el compañerismo.

6.2 Definición de la estrategia.

La estrategia guía y orienta el resto del plan. En función a la historia de Psiclo y a la expectativa de los socios fundadores, se propone una estrategia de diferenciación

Trabajo Final de Grado *PSICLO SRL*

basada en la calidad de atención y confiabilidad tanto médica como humana, de todos los miembros que la componen.

Se propone crear valor en todo aquello que el paciente valore y crea necesario para sentirse bien atendido, contenido, asesorado, apoyado, etc., desde que ingresa a la primera consulta hasta que es dado de alta.

6.3 Etapa táctica

6.3.1 PLAN DE ACCION 1: Elaboración de un organigrama

El organigrama es un gráfico o una representación gráfica de cómo está constituida una empresa u organización, Psiclo no contaba con esta herramienta que se entiende fundamental para ofrecer información fácil y clarificar los distintos puestos y niveles y las relaciones y el flujo de la información entre ellos.

6.3.1.1 Pasos y plazos para lograr el plan estratégico

Pasos	Plazos
1) Reunión con los directivos y empleados de Psiclo	1 semana de agosto 219
2) Análisis de la información recolectada	2 semana de agosto 2019
3) Estudio de los posibles nuevos puestos	3 y 4 semana de agosto
4) Esbozo de la descripción de tareas.	1 semana de septiembre

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

5) Diseño del organigrama	2 y 3 semana de septiembre
6) Presentación de boceto	4 semana de Septiembre
7) Puesta en marcha	1 semana de octubre
8) Evaluación y ajustes	A partir de la 2 semana de Octubre hasta 1 de Diciembre
9) Evaluación periódica	Cada cuatro meses (1 semana Abril, 1 semana de Agosto ,y así sucesivamente)

Tabla 6: Pasos y plazos del plan 1.

Fuente: Elaboración Propia

6.3.1.2 Responsables

Si bien se debe formar un equipo de trabajo con todos los socios, para que brinden toda la información necesaria, el responsable de llevar adelante dicho plan de acción es el asesor externo, el se encarga de la definición de tareas y la elaboración del organigrama.

6.3.1.3 Recursos

A continuación se enumeraran todos los recursos que se necesitan para cumplir con todos los pasos definidos y crear un organigrama. Psiclo cuenta con varios de ellos, lo que hará que se reduzcan los costos para el plan de acción.

- Sala de reuniones
- Computadora
- Acceso a internet

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

- Pack Office
- Proyector

6.3.1.4 Costos

Psiclo cuenta con la mayoría de los recursos necesarios para llevar adelante la creación del organigrama, por tal motivo los costos se ven disminuidos; el único costo en el que debe incurrir la empresa, es el remuneración del asesor externo que lleva adelante dicho plan de acción.

- Honorarios profesionales para la elaboración del organigrama: \$25.000. (Equivalente aproximadamente a 20 horas de trabajo de un profesional del Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Para más detalles de honorarios remitirse al anexo I)

6.3.1.5 Evaluación

Para llevar adelante la evaluación de esta táctica se consideran dos aspectos. Por un lado el control de la gestión, es decir que cada uno de los pasos establecidos se vayan cumpliendo en tiempo y forma, para esto se diseña una planilla/check list que estipule los parámetros en tiempo y forma que deban ir alcanzándose hasta la primera semana de Octubre de 2019 que es cuando comienza la implementación del organigrama.

Luego como bien se describe el monitoreo y seguimiento de los pasos, se realizarán evaluaciones esporádicas cada cuatro meses, es allí donde implementarán un control de resultado, es decir advirtiéndole si los cambios propuestos han impactado tanto en la satisfacción de los colaboradores como así también en las problemáticas

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

detectadas en el diagnósticos, esto se realizará a través de una encuesta de clima laboral.

6.3.1.6 Modelo de organigrama

Si bien actualmente el organigrama de Psiclo no está definido, se puede observar que su estilo de trabajo es de forma telaraña, es decir que existe la centralización de decisiones en el directorio, actualmente todas las decisiones son tomadas por los socios.

El organigrama que se plantea está definido por funciones, es un diseño que se encuentra en muchas empresas. En el mismo se agrupan las actividades por áreas funcionales, en este caso se dividirán en área administrativa y de producción de servicio.

Este diseño de organización evita duplicidades en la ejecución de las actividades y obtiene los beneficios que proporciona la especialización en lo referente a la optimización del trabajo

Tabla 7: Modelo de Organigrama para Psico.
Fuente: Elaboración Propia

6.3.2 PLAN DE ACCION 2: Restructuración y organización de agenda de turnos.

Como se mencionó anteriormente Psico cuenta con horas ociosas; uno de los motivos es porque no están bien distribuidas las consultas, los psicólogos no cumplen horarios fijos, lo que hace que la organización de la agenda sea muy difícil, ya que la secretaria no sabe en qué horarios puede otorgar turnos al mediano plazo.

Lo que se plantea es que los socios informen los horarios por mes, es decir que en la última reunión de socios del mes, cada uno de los integrantes informe todos los horarios que van a cumplir en los próximos 30 días; y así sucesivamente todos los meses.

6.3.2.1 Pasos y plazos

Pasos	Plazos
1) Entrevistas con los psicólogos	1 y 2 Semana de Agosto
2) Consultar a cada psicólogo los horarios que se van a encontrar disponibles	1 y 2 semana de Agosto
3) Elaborar un cronograma mensual con el horario elegido por cada socio	3 Semana de Agosto
4) Verificar que el cronograma sea compatible con las instalaciones y con la normal prestación del servicio; si no es compatible ajustar el cronograma	3 Semana de Agosto

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

consultando a los socios	
5) presentar un boceto a los psicólogos	4 semana de Agosto
6) Implementación	A partir de 1 Semana de Septiembre
7) Evaluación	Cada cuatro mes (1 semana de Noviembre, 1 semana de Marzo, y así sucesivamente)

*Tabla 8: Pasos y plazos del plan 2.
Fuente: Elaboración Propia*

Una vez realizado el relevamiento de las horas disponibles por cada socio en la reunión mensual, se propone implementar de manera cotidiana para la empresa, y con una frecuencia mensual el siguiente indicador;

$$Tiempos\ libres = \frac{Horas\ ociosas}{Total\ de\ horas}$$

6.3.2.2 Responsables

La responsable de llevar adelante este plan es la secretaria, ya que ella es la encargada de la organización de agenda de turnos; cabe destacar que necesita contar con la ayuda de los socios para que informen sus horarios y cooperen en la organización de la misma.

6.3.2.3 Recursos

- Sala de reuniones.
- Acceso a internet.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

- Computadora.
- Pack Office (Excel).

6.3.2.4 Costos

Este plan no representa costos para Psiclo, ya que dispone de todos los recursos necesarios para llevar a cabo dicho plan.

6.3.2.6 Evaluación

Profesionales	Cantidad de Horas mensuales disponibles	Cantidad de Horas Ociosas	Indicador	Mejora (30%)	Cantidad de horas ociosas
Socio A	112	10	9%	6%	7
Socio B	110	12	11%	8%	8
Socio C	120	16	13%	9%	11
Socio D	118	12	10%	7%	8
Socio E	116	10	9%	6%	7
Socio F	110	8	7%	5%	6
Socio G	100	8	8%	6%	6

Tabla 9: Indicador de Tiempo Libre
Fuente: Elaboración Propia

6.3.3 PLAN DE ACCION 3: vinculaciones con los clientes

En el análisis interno se pudo observar que Psiclo dispone de horas ociosas debido a pacientes que no asisten a sus consultas sin cancelar previamente; además se detectó que la clínica no realiza ninguna acción de seguimiento de turnos.

Se propone que un día antes a la fecha de la consulta, se le envíe un mensaje por WhatsApp al paciente y se le consulte si va asistir a la misma; si la respuesta es negativa se le podrá otorgar el turno a otro paciente y así disminuir las horas ociosas.

Trabajo Final de Grado
PSICLO SRL

6.3.3.1 Pasos y plazos

Pasos	Plazos
1) Recolectar información sobre los datos de contacto de los pacientes y crear una base de datos.	1 y 2 semana de Agosto
2) Definir contenido del mensaje	3 semana de Agosto
3) Presentar un boceto del mensaje	3 semana de Agosto
4) Decidir el medio de comunicación por el cual se enviara el mismo.	3 semana de Agosto
5) Obtener la planilla de turnos	4 semana de Agosto
6) Implementación	A partir 1 semana de Septiembre
7) Evaluación	Cada cuatro meses (1 semana de Octubre, 1 de Febrero, y así sucesivamente)

*Tabla 10: Pasos y plazos del plan 3.
Fuente: Elaboración Propia*

La aplicación de esta acción consiste en la puesta en marcha de un indicador de cociente simple entre la cantidad de turnos cancelados, sobre la cantidad de turnos totales otorgados a nivel mensual, como muestra la siguiente fórmula

$$\text{Cancelación} = \frac{\text{Turnos Cancelados}}{\text{Turnos otorgados}}$$

A su vez, es necesario mencionar que se supone que de la cantidad de paciente en promedio cada uno de ellos asiste una vez a la semana a los turnos.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

6.3.3.2 Responsables

La persona encargada de llevar adelante este plan de acción es la secretaria de Psiclo, ya que ella es la responsable de otorgar, modificar y cancelar los turnos de las consultas.

6.3.3.3 Recursos.

- Agenda de turnos (Excel)
- Computadora.
- Acceso a internet.
- Teléfono móvil.
- Plan de teléfono móvil.
- Numero de contacto de los pacientes.

6.3.3.4 Costos

Este plan de acción no representa grandes costos para Psiclo, debido a que ya cuenta con la mayoría de los recursos necesarios, los cuales deberán organizar y reasignar para una organización más eficiente.

Los costos en que deberá incurrir son:

- Un teléfono móvil: \$5.599 Samsung Galaxi J2 Prime (Claro). Para más detalles remitirse al Anexo 2.
- Plan de teléfono móvil: \$490 Plan Control 1 Giga (Claro). Para más detalles remitirse al anexo 3.

Trabajo Final de Grado
PSICLO SRL

6.3.3.5 Evaluación

Meses	Cantidad de Pacientes	Cantidad de turnos	Cantidad de Turnos Cancelados	Indicador	Mejora	Cantidad de Turnos Cancelados
Enero	100	400	90	23%	7%	27
Febrero	112	448	95	21%	6%	29
Marzo	120	480	89	19%	6%	27
Abril	98	392	91	23%	7%	27
Mayo	99	396	88	22%	7%	26
Junio	110	440	90	20%	6%	27
Julio	119	476	87	18%	5%	26
Agosto	118	472	95	20%	6%	29
Septiembre	114	456	96	21%	6%	29
Octubre	115	460	85	18%	6%	26
Noviembre	112	448	80	18%	5%	24
Diciembre	111	444	89	20%	6%	27

*Tabla 11: Indicador de Turnos Cancelados.
Fuente: Elaboración Propia*

6.3.4 PLAN DE ACCION 4: Asesoramiento de un Community Manager.

En distintas ocasiones los socios mencionaron que uno de sus principales objetivos era transformar a Psiclo en un referente a nivel provincial en el tratamiento de trastornos alimenticios. Para lograr dicho objetivo se considera necesario que Psiclo esté presente en las redes digitales de mayor tráfico en la actualidad, como instagram y facebook, además de contar con una página web. Para dicho fin se sugiere buscar el asesoramiento de un community manager que genere contenido y tráfico en dichas redes y pueda monitorear los avances y sugerir buenas prácticas al respecto.

6.3.4.1 Pasos y plazos

Pasos	Plazos
1) Seleccionar un Community Manager	1 y 2 semana de Agosto

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

2)Plantear políticas y objetivos para cada una de las redes	3 semana de Agosto
3)Diseñar e implementar una página web	4 semana de Agosto y 1 y 2 de Septiembre
4)Definir políticas internas en cuanto a la generación de contenido	3 y 4 semana de Septiembre
5)Definir políticas de actualización de pagina web	3 y 4semana de Septiembre
6)Definir circuito de actualización y atención de consultas que ingresen por cada una de las redes (Definir tiempos de respuestas, quien responde, mensajes tipos de respuesta, estilo de los mensajes, entre otras)	3 y 4 semana de Septiembre
7)Implementación	1 semana de Octubre
8)Generación de indicadores (cantidad de posteos, de seguidores, de me gusta, entre otras)	Primer semana de todos los meses
9)Seguimiento de las consultas	Permanentemente.

*Tabla 12: Pasos y plazos del plan 4.
Fuente: Elaboración Propia*

El principal indicador, y con el cual comenzará activamente a participar el recurso dentro de la organización será la medición de la cantidad de consultas realizadas que luego se convierten en consultas concretadas. En términos concretos, la

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

cantidad de clientes que se informan y los clientes que realmente luego toman el servicio. Nuevamente el indicador utilizado será una razón simple como muestra la siguiente fórmula,

$$\text{Clientes Nuevos} = \frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Total de Consultas}}$$

6.3.4.2 Responsables

Los responsables de llevar a cabo dicho van serán los 7 socios y el asesor externo (Community Manager)

Los socios son los responsables de elegir el asesor externo y de informarle las políticas, valores e información que se quiere comunicar mediante las redes digitales. El Community Manager es el encargado de generar el contenido para las redes, mantenerlos actualizados y de crear los indicadores de los mismos. Las ocho personas en conjunto serán las encargadas de la evaluación del proyecto.

6.3.4.3 Recursos.

- Sala de reuniones
- Acceso a internet
- Computadora

6.3.4.4 Costos

Como se mencionó anteriormente Psiclo cuenta con algunos de los recursos, para llevar a cabo dicho plan de acción; por tal motivo solo deberán incurrir en los siguientes costos:

Honorarios del diseñador Web: \$20.000

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Honorarios del asesor externo (trabajo por resultado, monotributista): \$20.000

Los valores estimados para los honorarios del asesor externo o Community Manager fueron seleccionados en función de valores de mercado.

6.3.4.5 Evaluación

Meses	Cantidad de Consultas	Cantidad de Clientes Nuevos	Indicador	Mejora	Cantidad de Clientes Nuevos
Enero	30	6	20%	36%	11
Febrero	25	8	30%	54%	14
Marzo	35	14	40%	72%	25
Abril	20	2	10%	18%	4
Mayo	19	7	35%	63%	12
Junio	15	4	25%	45%	7
Julio	12	2	18%	32%	4
Agosto	30	6	20%	36%	11
Septiembre	33	10	30%	54%	18
Octubre	29	12	40%	72%	21
Noviembre	28	8	30%	54%	15
Diciembre	31	3	10%	18%	6

Tabla 13: Indicador de Nuevos Clientes
Fuente: Elaboración Propia

6.3.5 PLAN 5 Comunicación y capacitación para la implantación de los planes anteriores

Una vez definidos los planes anteriores, y previo a la implementación, se debe comunicar a todos los miembros de la organización y formar a los colaboradores que tienen alguna modificación en sus tareas habituales. Con el objetivo de involucrar y "hacer parte" a todos los miembros en estas nuevas definiciones que apuntan al crecimiento de Psiclo,

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

6.3.5.1 Pasos y Plazos

Pasos	Plazos
1) Definir el contenido que se desea comunicar	1 semana de Agosto
2) Armar una presentación	2 semana de Agosto
3) Hacer un soporte en papel para apalancar el entendimiento	3 semana de Agosto
4) desarrollar laminas con la misión, visión y valores, para exhibir en cada una de las oficinas y espacios comunes	3 semana de Agosto
5) Definir lugar y horario donde puedan asistir todos los miembros de Psiclo	4 semana de Agosto
6) Implantación	A partir 1 Semana de septiembre
7) Evaluación	Cada cuatro meses (1 semana de Noviembre, 1 de Marzo, y así sucesivamente)

*Tabla 14: Pasos y plazos del plan 5.
Fuente: Elaboración Propia*

6.3.5.2 Responsables

La persona encargada de la comunicación y capacitación para llevar adelante el plan estratégico es el asesor externo, que también es el responsable de crear el nuevo organigrama para Psiclo,

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

6.3.5.3 Recursos

- Sala de reuniones.
- Proyector.
- Diseño para el soporte en papel y laminas.
- Soporte en papel para la capacitación.
- Laminas para exhibir.

6.3.5.4 Costos

Para llevar adelante el plan de acción, Psiclo solo cuenta con dos de los recursos necesarios (sala de reuniones y proyector) por lo tanto debera incurrir en costos para la obtención del resto de los recursos

- Honorarios del diseñador grafico para la creación del diseño del soporte en formato papel y digital y diseño de láminas: \$9.000.
- Impresión del soporte en papel :\$3.000
- Impresión de láminas:\$4.000

Los anteriores valores estimados corresponden a precios de mercados de consultas informales a profesionales de las distintas áreas.

6.5 Presupuesto del Plan Estratégico.

Programas	Costos	Monto
1)Elaboración de un organigrama	honorarios profesionales asesor externo	\$ 25.000
2) Reestructuración y organización de agenda de turnos.	Sin costo	\$ 0
3)Vinculaciones con los clientes	teléfono móvil	\$ 5.599
	Plan de teléfono móvil	\$ 5.880
4)Asesoramiento de un Community Manager	Honorarios diseñador web	\$ 20.000
	Honorarios del Community Manager	\$ 240.000
5)Comunicación y capacitación para la implantación de los planes anteriores	Honorarios del diseñador gráfico	\$ 9.000
	Impresión del soporte en papel	\$ 3.000
	Impresión de láminas	\$ 4.000
COSTO TOTAL		\$ 312.479

*Tabla 16: Presupuesto del Plan de Acción.
Fuente: Elaboración Propia*

6.6 Ingresos de Psico en 2018 y facturación estimada por el Plan Estratégico.

Meses	Facturación Promedio Mensual (2018)	Mejoras en la Facturación
Enero	\$ 375.015	\$ 431.267
Febrero	\$ 404.313	\$ 464.960
Marzo	\$ 447.177	\$ 514.254
Abril	\$ 512.509	\$ 589.385
Mayo	\$ 517.439	\$ 595.055
Junio	\$ 459.543	\$ 528.475
Julio	\$ 560.586	\$ 644.674
Agosto	\$ 445.181	\$ 511.958
Septiembre	\$ 478.711	\$ 550.518
Octubre	\$ 439.415	\$ 505.327
Noviembre	\$ 524.281	\$ 602.923
Diciembre	\$ 455.667	\$ 524.017

*Tabla 17: Tabla de Ingresos.
Fuente: Elaboración Propia*

Trabajo Final de Grado
PSICLO SRL

6.7 Análisis ROI del Plan Estratégico.

$$ROI = \frac{\text{Ingresos de la propuesta} - \text{Costo de la Propuesta}}{\text{Costo de la Propuesta}}$$

Cálculo del ROI	
Costo de la propuesta	\$ 312.479
Ingresos de la propuesta	\$ 842.975
Numerador	\$ 530.496
Formula	170%

Tabla 18: Análisis ROI.

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 8: Conclusión

El presente trabajo final de grado de la Licenciatura en Administración, permitió llevar a la práctica en una institución médica de la ciudad de Córdoba como es Psiclo, los conocimientos y criterios profesionales adquiridos a lo largo de todos los años que componen la carrera.

El objetivo principal de este trabajo fue implementar un Plan Estratégico para los próximos 3 años, algo sumamente importante para lograr la sustentabilidad de la compañía pero a la vez poco frecuente en las instituciones de este tipo donde generalmente ponen el foco casi exclusivamente en los temas médicos.

El principal objetivo del Plan Estratégico es poder marcar el rumbo de Psiclo y alinear la toma de decisión hacia un futuro deseado y aprobado por los socios, a través principalmente de la fijación de objetivos, combatiendo de esta forma la improvisación continua.

Teniendo en cuenta este objetivo principal se llevó a cabo un análisis externo de la organización y posteriormente un análisis interno, aplicando herramientas tales como PEST, FODA y las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Con la aplicación de estas herramientas se identificó como principal oportunidad de Psiclo el crecimiento permanente de las patologías y trastornos alimenticios, en edades cada vez más tempranas. Siendo la principal fortaleza la calidad del equipo profesional y el vínculo de confianza que han logrado a lo largo de los años, como así también la extensa trayectoria y el reconocimiento profesional que los socios han sabido ganarse a lo largo de los años.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

En cuanto a las amenazas, la principal que se identificó es el desarrollo de este tipo de especialización en centros públicos o privados, lo que implica un incremento significativo de la competencia. Siendo la principal debilidad la falta de un plan formal que modele y dé forma al desarrollo de Pisco, como así también la ausencia de un modelo de gestión que favorezca el crecimiento ordenado y sostenido.

Para disminuir estas amenazas y debilidades y a la vez potenciar y aprovechar las oportunidades y fortalezas se diseñó un Plan Estratégico basado en:

- Definición de la misión, visión y valores para la empresa.
- Definición de la estrategia, se propone una estrategia de diferenciación basada en la calidad de atención y confiabilidad tanto médica como humana, de todos los miembros que la componen. Se propone crear valor en todo aquello que el paciente valore y crea necesario para sentirse bien atendido, contenido, asesorado, apoyado, etc., desde que ingresa a la primera consulta hasta que es dado de alta.
- Plan de acción táctico: consiste en planes de acción para distintas iniciativas tácticas identificadas tales como Elaboración de un organigrama, Restructuración y organización de agenda de turnos, vinculaciones con los clientes, asesoramiento de un Community Manager
- Cronograma y presupuesto del Plan Estratégico.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Recomendaciones profesionales:

Una vez validada y consensuada la estrategia con los socios de Psiclo se recomienda la puesta en práctica del Plan Estratégico detallado en este trabajo, definiendo etapas de implementación y objetivos concretos lograr en cada etapa.

Con respecto al seguimiento y control de la implementación de este plan se sugiere:

- Asignar a un socio como responsable de este seguimiento.
- Realizar un seguimiento de los avances del plan y los objetivos que se van alcanzando.
- Realizar un informe de avance mensual y presentarlo al resto de los socios.
- En caso de ser necesario, generar una revisión del plan con el resto de los socios.

Capítulo 8: Bibliografía

- Daft, R. L., Marcic D. (2006). *Introducción a la Administración* (4ª ed.). México: CI, México
- Thompson A. A., Strickland A, J. (2005). *Administración Estratégica* (13ª ed.). DF., México: Mc Graw Hill.
- Koontz H., Weihrich H. (2004). *Administración una perspectiva global* (7ª ed.). DF., Mexico, Mc Graw Hill.
- Bossa J. I., Strómbolo O. L. (2002) *Dirigiendo las organizaciones del tercer milenio*. (2ª ed.). Córdoba, Argentina: Sima
- Gimbert X. (2010) *Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones* (2ª ed.). Barcelona, España: Deusto S.A.
- Gimbert X. (2001) *El enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos*. Barcelona, España: Deusto S.A.
- Borello A.(1994) *El Plan de Negocios*. Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- Porter, M. E. (2009) *Ser competitivo*. (9ª ed.). Barcelona, España: Grupo Planeta
- Armando J. (2007) *Planificación y control de gestión*. MBA-ICDA

Capítulo 9: Anexos

Anexo I

Honorario del Profesional de Ciencias Económicas

2. Asesoramiento y tareas continuas realizadas en la empresa. en función del tiempo insumido (por hora)		
2.1. Supervisión de la contabilidad con coordinación de personal del ente		
Micro Empresa	1,5	\$ 1.233,75
Pequeña Empresa	1,5	\$ 1.233,75
Mediana Empresa	1,5	\$ 1.233,75
Gran Empresa	2	\$ 1.645,00

Ilustración 1: Honorarios Homologados por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas Córdoba

Anexo 2

Costo de Samsung Galaxy J2 Prime

The screenshot shows the Claro website interface for the Samsung Galaxy J2 Prime 16GB. The product is listed with a price of \$5,599 (reduced from \$6,999) and is available with a financing plan of \$580 per month. A large promotional banner on the right side of the page reads 'Celulares Liberados' and '12 CUOTAS SIN INTERÉS', indicating a 12-month interest-free installment plan. The website header includes the Claro logo, navigation links for 'Celulares' and 'Ayuda', and a search bar. The bottom of the page shows a Windows taskbar with various application icons and the system clock displaying 17:07 on 24/05/2019.

Trabajo Final de Grado

PSICLO SRL

Ilustración 2: Captura de pantalla de la página Web de Claro.

<https://tienda.claro.com.ar/catalogo/samsung-galaxy-j2-prime-16-gb>

Anexo 3

Costos de plan para teléfono. (Plan Control 1 Giga)

Disfrutá más internet con planes: x +

Disfrutá de tu plan abono con datos de internet, WhatsApp gratis y llamadas y SMS ilimitados

Control 1 Giga	Control 2 Gigas	Control 4 Gigas	Control 7 Gigas
\$490 / mes <small>Ver detalle ></small>	\$580 / mes <small>Ver detalle ></small>	\$850 / mes <small>Ver detalle ></small>	\$1.350 / mes <small>Ver detalle ></small>
Internet 1 giga + WhatsApp gratis	Internet 2 gigas + WhatsApp gratis	Internet 4 gigas + WhatsApp gratis	Internet 7 gigas + WhatsApp gratis
Llamadas ilimitadas a todos los Claro	Llamadas ilimitadas a todos los Claro	Llamadas ilimitadas a todos los Claro	Llamadas ilimitadas a todos los Claro
Llamadas ilimitadas a otras compañías	Llamadas ilimitadas a otras compañías	Llamadas ilimitadas a otras compañías	Llamadas ilimitadas a otras compañías
Packs Roaming	Roaming incluido en países limítrofes	Roaming América incluido	Roaming América incluido
SMS ilimitados	SMS ilimitados	SMS ilimitados	SMS ilimitados
Películas y series Sin cargo	Películas y series Sin cargo	Películas y series Sin cargo	Películas y series Sin cargo
Lo quiero >	Lo quiero >	Lo quiero >	Lo quiero >

Control 10 Gigas Libre 15 Gigas

17:20
24/05/2019

Ilustración 3: Captura de pantalla de la página Web de Claro.

<https://www.claro.com.ar/personas/servicios/servicios-moviles/pospago/>