

DISEÑAR Y ESTRUCTURAR UN PLAN DE CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO
ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA ODONTOCARE IPS DE LA CIUDAD
VILLAVICENCIO



LEIDY NATALIA BASTO OROZCO

ROILSON SÁENZ HERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE MERCADEO
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO

2019

DISEÑAR Y ESTRUCTURAR UN PLAN DE CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO
ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA ODONTOCARE IPS DE LA CIUDAD
VILLAVICENCIO

LEIDY NATALIA BASTO OROZCO

ROILSON SÁENZ HERNÁNDEZ

Pasantía profesional para optar a los títulos de profesional en mercadeo y Administración de
Empresas

Director

Mg. HERNANDO CASTRO GARZON

Maestría en gestión ambiental sostenible

Mg. HÉCTOR ISMAEL ROJAS HERNÁNDEZ

Maestría en Administración

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE MERCADEO
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO

2019

Autoridades académicas

PABLO EMILIO CRUZ CASALLAS

Rector Universidad de los Llanos

MARÍA LUISA PINZÓN ROCHA

Vicerrectora Académica Universidad de los Llanos

GIOVANNY QUINTERO REYES

Secretario General

MARÍA DEL CARMEN RUIZ SÁNCHEZ

Directora Centro de Investigaciones

WILSON FERNANDO SALGADO CIFUENTES

Decano Facultad de Ciencias Económicas

ROSA EMILIA FAJARDO

Directora de Escuela Administración y Negocios

EDISSON RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ

Director de Programa Administración de Empresas

Agradecimientos

Agradecimientos por parte de Roilson Sáenz Hernández.

Agradezco principalmente a mi hermano Rondy Sáenz Hernández por brindarme su apoyo moral y económico, a mi Madre por su constante motivación ante mis esfuerzos por sacar la carrera adelante y a mi padre por las frases que han formado mi personalidad, sobre todo aquella que me dijo cuando aún tenía corta edad: “Su trabajo es estudiar, así que encárguese de ello” gracias por eso y por más.

Por otro lado, agradezco la colaboración profesional del docente Hernando Castro Garzón uno de los directores de la opción de grado a quien considero amigo, así mismo al director Héctor Ismael Rojas Hernández que fue un apoyo oxigenante a mi labor y pilar para el adecuado trabajo con mi compañera y amiga en este proceso Natalia Basto.

Siendo los últimos, pero no menos importantes agradezco a los docentes de la universidad que muy amablemente colaboraron cuando se tenía alguna inquietud, a la doctora Sandra Montoya Gerente de OdontoCare Odontología Avanzada, a los compañeros de la misma organización y a todos mis familiares y amigos que se tomaron algunos minutos para motivarme y/o felicitarme por mis logros.

Agradecimientos por parte de Leidy Natalia Basto Orozco.

Doy gracias primeramente a Dios a quien le pedí sabiduría y fortaleza para culminar este proceso que no fue fácil para mí, a mis padres y hermanos quienes son el motivo de cada uno de mis logros, además de que, siempre me apoyan moral y económicamente en cada proyecto, por sus consejos y palabras de aliento. A mi prima Ginna y docentes quienes me brindaron sus conocimientos y herramientas para aprender día a día.

A la empresa OdontoCare y a todos los que hacen parte de ella, pues, aprendí de cada uno, cosas que seguramente me ayudaran a mi desarrollo personal y profesional.

Por último, al docente Héctor Ismael Rojas Hernández, quien desde el principio de la carrera me ha orientado y enseñado cosas vitales para ejercer mi profesión sin dejar de un lado la integridad personal, al docente Hernando Castro Garzón por sus aportes profesionales para el desarrollo de este trabajo.

Índice de contenido

Introducción	9
1 Planteamiento del Problema	10
2 Justificación	13
3 Objetivos	14
3.1 Objetivo General.....	14
3.2 Objetivos Específicos	14
4 Marco Teórico.....	15
5 Diseño metodológico	18
6 Resultado.....	20
6.1 Identificación del estado actual de la organización y el mercado de OdontoCare	20
6.1.1 Matriz de evaluación de factores internos.....	20
6.1.2 Matriz de evaluación de factores externos.....	24
6.1.3 Matriz axiológica.....	25
6.1.4 Matriz de partes interesadas.....	26
6.1.5 Matriz Debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.....	27
6.2 Aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas.....	29
6.2.1 Datos Entrevista al personal de planta OdontoCare 2019 / Análisis Interno	29
6.2.1.1 Pregunta referente al cargo y responsabilidades.....	29
6.2.1.2 Característica 1-Experiencias.....	30
6.2.1.3 Característica 2 – Aporte a la empresa.....	30
6.2.1.4 Característica 3 – motivación propia.....	30
6.2.1.5 Característica 4 – Incentivos.....	31
6.2.1.6 Característica 5 – opinión sobre los superiores.....	31
6.2.2 Datos Encuesta a los clientes OdontoCare 2019/ análisis externo.....	31
6.2.2.1 Encuesta a pacientes OdontoCare 2019.....	31
6.3 Realización de objetivos, métodos, estrategias e indicadores de control	34
6.3.1 CMI.....	35
Conclusiones.....	47
Recomendaciones	48
Referencias.....	49
Anexos	51

Índice tablas

Tabla 1 lista de variables OdontoCare 2019	19
Tabla 2 Marco Lógico Pasantía Profesional 2019	19
Tabla 3 MEFI, nivel operativo.....	20
Tabla 4 MEFI, nivel táctico.	21
Tabla 5 MEFI nivel Gerencial	22
Tabla 6 Matriz de evaluación de factores internos general.....	23
Tabla 7 Matriz de evaluación de factores externos.....	24
Tabla 8 Tabla de valores en OdontoCare 2019.....	25
Tabla 9 Matriz de partes interesadas OdontoCare 2019	26
Tabla 10 Matriz DOFA OdontoCare 2019	28
Tabla 11 Características claves a resolver en OdontoCare 2019	30
Tabla 12 Genero de pacientes de OdontoCare 2019.....	31
Tabla 13 Edad de pacientes atendidos en OdontoCare 2019	32
Tabla 14 Nivel socio económico de los pacientes de OdontoCare 2019	32
Tabla 15 medios por el cual se enteran de los servicios prestados por OdontoCare 2019	33
Tabla 16 Factor relevante a la hora de su decisión de compra en Odontocare 2019	33
Tabla 17 Atención recibida por parte de la recepcionista en OdontoCare 2019	34
Tabla 18 CMI Perspectiva financiera 1 de 2 OdontoCare 2019	36
Tabla 19 CMI Perspectiva financiera 2 de 2 OdontoCare 2019	36
Tabla 20 CMI Perspectiva Cliente 1 de 2 OdontoCare 2019.....	38
Tabla 21 CMI Perspectiva Cliente 2 de 2 OdontoCare 2019.....	38
Tabla 22 CMI Perspectiva Aprendizaje y proceso 1 de 2 OdontoCare 2019	40
Tabla 23 CMI Perspectiva Aprendizaje y proceso 2 de 2 OdontoCare 2019	41
Tabla 24 celda de semaforización para el control de convenios OdontoCare 2019	42
Tabla 25 software 1 de 3 OdontoCare 2019	44
Tabla 26 software 2 de 3 OdontoCare 2019	45
Tabla 27 software 3 de 3 OdontoCare 2019	45

Índice anexos

Anexo 1 formato de encuestas OdontoCare 2019.....	51
Anexo 2 formato de entrevista OdontoCare 2019	52
Anexo 3 empresas gestionadas para acuerdos OdontoCare 2019.....	52
Anexo 4 primera hoja del portafolio de servicio OdontoCare 2019	54
Anexo 5 oficio comercial dirigida a Vitaly OdontoCare 2019	55
Anexo 6 propuesta de brigada a Veracruz OdontoCare 2019.....	56
Anexo 7 <i>brochure</i> 1 de 2 OdontoCare 2019	57
Anexo 8 <i>brochure</i> 2 de 2 OdontoCare 2019	57
Anexo 9 piezas publicitarias OdontoCare 2019.....	58
Anexo 10 piezas publicitarias, cargo y personal OdontoCare 2019	58
Anexo 11 pieza publicitaria Instagram- Educación e interés OdontoCare 2019	59
Anexo 12 pieza publicitaria martes de Tics OdontoCare 2019	59
Anexo 13 evidencia de brigadas y eventos gestionado OdontoCare 2019	60

Introducción

Esta pasantía se realizó en la empresa: OdontoCare bajo la sociedad por acciones simplificada Russy Montoya, registrada en la cámara de comercio de Villavicencio en el 2017, los representantes legales son: Hugo Nicolay Russy Ravelo quien funge como Gerente y Sandra Montoya Cuellar en el cargo de Subgerente; la actividad principal de esta empresa es la Práctica Odontológica, la cual tiene como nombre de establecimiento: OdontoCare Villavicencio, institución prestadora de servicio (IPS).

Este trabajo recopila el diagnóstico elaborado a la empresa *ODONTOCARE*; cuyo objetivo principal es el desarrollo de un plan estratégico que permita el crecimiento organizacional y el posicionamiento de esta empresa en la ciudad de Villavicencio; para ello se identificaron los factores internos y externos por medio del análisis de las matrices MEFI (Matriz de evaluación de Factores internos), y MEFE (matriz de evaluación de Factores Externos), asimismo se utilizó la matriz DOFA para la formulación y evaluación de la estrategia axiológica, partes interesadas y las demás se redactan brevemente cómo se usaron las técnicas de investigación mixtas como la observación, entrevistas estructuradas y encuestas para el análisis del comportamiento de clientes internos y externos, por último se mostraran los resultados y gestión de las estrategias propuestas en el cuadro de mando integral (CMI) a implementar en esta empresa.

1 Planteamiento del Problema

En el país no se conocen cifras exactas de cuántos odontólogos laboran, pero sí de los emprendimientos de este tipo que fracasan, se estima que hay alrededor de 70.000 odontólogos activos, pero más del 50% de los emprendimientos fracasan antes de los 5 años; estos datos negativos se le atribuyen a la falta de estrategias de marketing (Revista Portafolio, 2018); Para poder mantenerse en el mercado se requiere de un conjunto de esfuerzos, acciones y tiempo, que permita al negocio ser rentable; en pocas palabras poder brindar este servicio en Colombia no solo requiere del conocimiento de un profesional en salud sino también en distintas áreas de las ciencias económicas.

En Villavicencio los consultorios odontológicos y clínicas dentales trabajan con informalidad y la mayoría de odontólogos no están registrados en la cámara de comercio (Garnica, 2018). Sin embargo, en mayo de 2019 se realizó una búsqueda en google maps en la ciudad de Villavicencio y arrojó alrededor de 43 sitios dedicados a esta actividad, dentro de estos encontramos a la clínica OdontoCare empresa objeto del presente estudio. Por otro lado, se evidencia poca literatura académica que investigue acerca del comportamiento del sector odontológico, el último informe realizado en Colombia respecto a este tipo de empresas fue en el 2008 y solo se tomó a Villavicencio para indicar que la institución educativa Universidad Antonio Nariño cuenta con facultad de odontología (Federación Odontológica Colombiana [FOC], 2008).

OdontoCare ingreso al mercado en el año 2016 con tecnología de alta calidad, personal capacitado, un amplio portafolio de servicios e infraestructura adecuada y cómoda para brindar una buena experiencia del servicio; a pesar de esas fortalezas existe un desconocimiento administrativo y comercial por parte de sus propietarios, sin embargo han consolidado el negocio

de manera empírica; las estrategias organizacionales aplicadas para el logro de la visión y mejora continua no cuentan con la planificación ni el control adecuado; así mismo, en las acciones de mercadeo ejecutadas se identificó que no se tiene en cuenta la viabilidad por falta de evaluar dicho proceso, esto se evidenció gracias a un estudio realizado por la empresa (OdontoCare, 2018)

En cuanto a lo relacionado con la variable precio, OdontoCare fija los precios de acuerdo con los ofrecidos por la competencia, con estrategias de precio medio, los cuales son acordes con las necesidades de los usuarios y la tendencia del mercado, pero el manejo de esta estrategia no ha sido del todo beneficioso para OdontoCare puesto que según el subgerente apenas logran llegar al punto de equilibrio.

Adicionalmente la empresa atiende segmentos de mercado múltiples entre edades de 11 a 45 años y niveles socioeconómicos bajo a medio alto, por lo tanto no hay un perfil claro de su segmentación y esto ha generado que los esfuerzos realizados en la promoción no logre llegar al público objetivo, ya que se promocionan por medio de la página en Facebook, la cual cuenta con 910 me gusta, asimismo se ofrecen los servicios en la cuenta de Instagram que tiene 1.622 seguidores, sin embargo se evidencia que sus usuarios no frecuentan ni interactúan con las cuentas en redes sociales de esta empresa.

Identificadas las fallas que presenta OdontoCare respecto al mercadeo de sus servicios es necesario realizar una mejora en cuanto a marketing y dirección organizacional; Para tal fin, la organización puede ver en niveles; en donde se puede valorar a Andrien, M. Anderson, G. Carden, F. Lusthaus, C y Plinio, G. (2002) ya que afirman:

A nivel organizacional, cada unidad o departamento se enfrenta constantemente ante problemas similares. ¿Cómo podemos aumentar nuestros ingresos? ¿Debería introducirse un nuevo producto? ¿Deberían emplearse más o menos trabajadores? ¿Cómo pueden reducirse costos de producción

sin poner en peligro la calidad? ¿Cómo podemos vender mejor nuestros productos y servicios? ¿Quién debe hacer qué y cuándo? (p.83).

De acuerdo con lo citado anteriormente se evidencia que son factores que siguen afectando a las empresas a pesar de las soluciones y acciones implementadas sin resultados positivos que cambien drásticamente la realidad económica de las empresas. La empresa OdontoCare tomo la decisión de mejorar aunando los esfuerzos de los pasantes en las aéreas de mercadeo y organizacional.

OdontoCare presenta falencias en el control de personal, a pesar que se cumple con los objetivos inherentes de la empresa; el monitoreo en aspectos económicos no existe, la contabilidad se realiza sin el conocimiento adecuado y no tienen los elementos necesarios para determinar su estado, aun así se logra cuantificar el recaudó por periodo; la planeación estratégica más que un lineamiento a seguir para alcanzar los objetivos en Odontocare , fue construida como cumplimiento a la reglamentación de la secretaría de salud del Meta, al mismo tiempo los empleados no tienen clara la visión aunque si trabajan con la idea en común de brindar un excelente servicio (Odontocare, 2018).

Todas las problemáticas identificadas son consideradas de importancia por la empresa; estas son reconocidas y se ejecutará un plan de acción para su corrección, así como el enriquecimiento de las mismas a través de la participación del área directiva de la organización. Por todo lo anterior se pretende dar respuesta a la pregunta: ¿Lograra Odontocare IPS el impacto deseado a través del diseño y estructuración de un plan de crecimiento y posicionamiento estratégico en la ciudad de Villavicencio?

2 Justificación

En busca de una interacción entre el mercadeo y la dirección estratégica para el crecimiento organizacional y el posicionamiento en Villavicencio; dentro de estas se buscó una buena participación e incremento acorde a la realidad del mercado, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa se logró en ambas áreas identificar estrategias.

Cabe mencionar, que la facultad de odontología de las IES que ofertan este programa académico contribuirán a través de los pasantes al desarrollo empresarial en la región; puesto que estos pondrán en práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación; apoyando a Odontocare en el fortalecimiento de sus bases y así alcanzar los objetivos propuestos; también se verá afectada positivamente la imagen de la universidad, recalcando que esta empresa ya tuvo la oportunidad de trabajar con el consultorio de la universidad de los Llanos obteniendo resultados satisfactorios en el año 2018.

Es pertinente señalar que la experiencia brindará refuerzos en conocimientos apropiados por los autores y su aplicación permite discernir acerca de las dudas de aplicabilidad en términos, herramientas administrativas y de marketing, asimismo aportará a la formación práctica de los futuros profesionales.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar y estructurar un plan de crecimiento y posicionamiento estratégico en *OdontoCare* IPS para el mercado de la ciudad de Villavicencio.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de factores externos e internos de la organización.
- Análisis del comportamiento de clientes internos y externos.
- Priorizar estrategias para el diseño del Cuadro de Mando Integrado de la organización y su ejecución.

4 Marco Teórico

La gerencia es transversal a toda la organización y hace uso del término: planeación, como algo global que no necesariamente es para futura aplicación, en vez de eso, funciona siendo un organizador de ideas y acciones, “La planeación debe ser una herramienta sencilla y fácil de manejar, no debe convertirse en una carga ni en un estorbo para la organización” (Amaya, 2010, p.1). Por medio de esta se pretenderá utilizar herramientas comprensibles que ayuden a la aplicación de estrategias que interactúen en el área del mercadeo y la administración. Según Amaya, 2010 Afirma:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro, (p. 16)

En consecuencia, para poder realizar una correcta planeación estratégica es recomendable responder a una serie de preguntas. Estas van desde: ¿A dónde se quiere ir, en dónde se está, a donde se debería ir, a donde se puede ir, a donde se irá, hasta cómo se están cumpliendo las metas?; todo lo que se realice debe ser en pro del cumplimiento de la empresa, por ello se valoran los siguientes ítems según corresponda: la visión como modelo organizacional, la planeación estratégica con sus respectivas acciones, el diagnóstico estratégico, indicadores de gestión, entre otros (Amaya, 2010). Todo esto con el fin de recolectar la información necesaria para estructurar el Cuadro de Mando Integral (CMI).

CMI también conocido como Cuadro de Comando Integral (BSC) tiene la función de interactuar las problemáticas del área Organizacional y de Mercadeo. Sánchez, J., Vélez, M. & Araujo, P. (2016) nos aporta:

Es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio. Esta herramienta fue desarrollada por el Profesor Dr. Robert S. Kaplan de la Harvard Business School y el Dr. David P. Norton (...) surge de la necesidad de ofrecer a los directivos una visión completa del rendimiento de una empresa bajo dos premisas (p.39).

Esta herramienta sobrecoge diferentes niveles, tales como: los procesos operativos y estratégicos, en afinidad de la mejora o aumento de las cualidades en el servicio al cliente, todos en búsqueda de plantear resultados financieros medibles (Dávila, 1999). Para poder reconocer el desempeño de estos se implementarán indicadores, los cuales cumplen con la función de identificar que tan bien, mal, cerca o lejos se están de las metas planteadas, es recomendable tener como máximo seis por proceso, este debe permitir la dirección de las acciones, ser específico y consta que se puede presentar en un número natural, un porcentaje, una ratio o un tanto por mil (Salgueiro, 2001).

Para aplicar la planeación estratégica y desarrollar un CMI con los resultados esperados se tendrá en cuenta: factores internos tanto como externos que afectan a la organización; una vez recolectados se analizarán con el fin de priorizar y generar soluciones a través de actividades determinadas según requiera la empresa, por ello izar-Landeta y ynzunza Cortes (como cito en Camison, 1997; Porter,1980; Miles y Snow, 1978) afirma “las organizaciones exitosas son aquellas que logran una posición competitiva, también generan un enfoque sistemático de adaptación al medio ambiente aplicando conductas estratégicas proactivas integradas hacia la

innovación, calidad y satisfacción del cliente” (párr. 26). Para lograr resultados que sean flexibles y modificables ante el mercado se requerirá de información primaria y secundaria tal como se infiere de (Camison y et at., 1997, 1980 y 1978).

A partir de lo anterior se buscará brindar una serie de acciones en el área organizacional y de mercadeo, se implementarán las ideas críticas de la información recolectada; se apropiará de Amaya (2010) el cual asegura que “Una organización que no planea, no sabe qué hacer, ni cómo hacerlo; una organización sin estrategias es cómo un barco a la deriva no tiene rumbo ni dirección definida, no sabe para dónde va” (p.12). Todas acciones estarán encaminadas a dar solución a las problemáticas priorizadas por *Odontocare* que quedarán plasmadas en el CMI, dando respuesta al crecimiento de la organización y al posicionamiento de la marca.

5 Diseño metodológico

Esta investigación corresponde a un estudio de tipo descriptivo, el cual busca identificar y establecer características y comportamientos concretos (Ramírez-Robledo, Arcilla, Buitrago y Jairo, 2004). Se realizó mediante un enfoque de tipo mixto, el cual hace referencia a la unión entre método cuantitativo que “Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado” (Bernal, 2010, p. 60), se aplicaron encuestas para conocer la percepción, comportamientos, variables demográficas y medir la satisfacción por parte de clientes externos.

El método cualitativo se trata de: “orientar y profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes” (Bernal, p. 60); Este enfoque se aplicó para conocer la percepción que tienen los clientes internos acerca de la organización y que responsabilidades y funciones creen tener dentro de ella, esto se realizó por medio de entrevistas estructuradas. La unión de estos enfoques se realizó principalmente para establecer las percepciones de la población objeto de estudio, interpretar y construir un análisis de la situación.

También se aplicó el método inductivo “que consiste en ir de la captación de las partes, indeterminadamente determinadas, al intento de captar el sentido del todo, alternando con el intento de establecer más en concreto las partes, partiendo del sentido del todo” (Ramírez-Robledo, Arcilla, Buitrago y Jairo, 2004, P. 57), haciendo uso de ella en busca de identificar como se han abordado las diferentes situaciones, y así proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento empresarial frente a las problemáticas identificadas.

Así mismo, para la realización del proyecto la población objeto son los clientes internos y externos; para las encuestas con los clientes externos se empleó un muestreo aleatorio simple teniendo en cuenta la población mencionada; para (Sampieri, 2012), la muestra puede hallarse con la siguiente ecuación.
$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Tabla 1 lista de variables OdontoCare 2019

Lista de variables	
N = Población = 60	z = Valor equivalente en la tabla de
p = Probabilidad de éxito (50%)	q = Probabilidad de fracaso (50%)
e = Margen de error. (5%)	

Fuente: Autoría propia.

Teniendo en cuenta que en la base de datos de *Odontocare*, son 60 pacientes atendidos mensualmente, con un nivel de confianza del 95%, una heterogeneidad del 50% y un margen de error del 5% se obtiene una muestra de 53 clientes externos.

Para la realización de las entrevistas de los clientes internos se tomaron en cuenta los empleados de tiempo completo y la gerente, en total 4 personas. Así mismo, para este trabajo se implementaron las siguientes etapas de la matriz de marco lógico, ver Tabla 2.

tabla 2 Marco Lógico Pasantía Profesional 2019

OBJETIVO GENERAL	Diseñar y estructurar un plan de crecimiento y posicionamiento estratégico en Odontocare IPS para el mercado de la ciudad Villavicencio.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	Entregables
Realizar el diagnóstico de factores externos e internos de la organización.	Identificación del estado actual de la organización y el mercado de Odontocare	Diagnóstico de mercado
Análisis del comportamiento de clientes internos y externos.	Aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas	Análisis de resultados
Priorizar estrategias para el diseño del Cuadro de Mando Integrado de la organización y su ejecución.	Realización de objetivos métodos, estrategias e indicadores de control	Cuadro de Mando Integral

Fuente: Autoría propia.

6 Resultado


6.1 Identificación del estado actual de la organización y el mercado de OdontoCare

Para realizar el diagnóstico de OdontoCare se tomaron en cuenta los factores internos y externos que afectan la organización; por medio de la MEFI, MEFE, matriz axiológica y de partes integradas se logró conocer el estado actual de la clínica Odontológica.

6.1.1 Matriz de evaluación de factores internos.

Para la realización de la matriz MEFI se dividieron los procesos por niveles y se realizó la evaluación interna con cada uno de los colaboradores encargados del nivel correspondiente.

Tabla 3 MEFI, nivel operativo


 ODONTOCARE				
MATRIZ MEFI NIVEL OPERATIVO				
FACTORES INTERNOS (Debilidades y fortalezas)		Ponderación	Clasificación	PesoPonderado
FORTALEZA	Profesionales Capacitados por cada servicio.	0,10	4	0,40
FORTALEZA	Equipos de Calidad	0,09	4	0,36
FORTALEZA	Confort en las instalaciones	0,07	3	0,21
FORTALEZA	Precios competitivos en el mercado.	0,07	3	0,21
FORTALEZA	Altos estándares de Calidad.	0,09	4	0,36
FORTALEZA	Insumos suficientes.	0,08	3	0,24
FORTALEZA	Atención de Urgencias Odontológicas según horarios de trabajo.	0,09	4	0,36
DEBILIDAD	No se cuenta con laboratorio propio.	0,08	2	0,16
DEBILIDAD	El registro de información se suele realizar sin relación frente a otros formatos dificultado el uso de ellos	0,09	1	0,09
DEBILIDAD	Falta de software para el diligenciamiento de las historias clínicas.	0,08	2	0,16
DEBILIDAD	No se tienen identificadas las funciones de los colaboradores.	0,09	1	0,09
DEBILIDAD	Fallas en las unidades	0,07	2	0,14
TOTAL		1,00		2,78

Fuente: Autoría propia.

Como se puede observar en la tabla 3 referente al nivel operativo de OdontoCare, se identifican fortalezas con una ponderación relevante, entre las cuales se resaltar altos estándares de calidad con un peso ponderado de 0,36 esto confirma que la empresa cuenta con un equipo apto y personal capacitado, además se detecta una debilidad que afecta al desarrollo y mejora de este nivel y que corresponde a la claridad de las funciones a cargo por parte de los colaboradores cuantificado con un peso ponderado de 0.09.

Sin embargo, el peso ponderado total es de 2,78, es decir, que el nivel operativo hasta el momento en cada una de las estrategias desarrolladas muestra mayores fortalezas que debilidades, logrando cubrir las necesidades de la empresa y por consiguiente obtener un buen desempeño.

Tabla 4 MEFI, nivel táctico.

 ODONTOCARE				
MATRIZ MEFI NIVEL TACTICO				
FACTORES INTERNOS (Debilidades y fortalezas)		Ponderación	Clasificación	Peso Ponderado
FORTALEZA	Comunicación Organizacional	0,08	4	0,32
FORTALEZA	Buena Atención al cliente.	0,08	4	0,32
FORTALEZA	Se cuenta con buzón de sugerencias	0,04	3	0,12
FORTALEZA	Manejo de diferentes modalidades de pago	0,08	4	0,32
FORTALEZA	Control de Inventario, compras y almacenamiento.	0,05	3	0,15
FORTALEZA	Informe diario de ingresos y egresos.	0,05	3	0,15
FORTALEZA	Cuentan con pagina web y presencia en redes sociales como Facebook twitter e instagran	0,08	4	0,32
FORTALEZA	Amplio portafolio de servicios	0,09	4	0,36
DEBILIDAD	No hay base de datos actualizada	0,09	1	0,09
DEBILIDAD	Alta carga laboral	0,04	2	0,08
DEBILIDAD	No hay plan de acción organizado ni controles.	0,05	2	0,10
DEBILIDAD	El pago de servicios por cuotas únicamente va dirigido a Ortodoncia.	0,05	2	0,10
DEBILIDAD	No se hace seguimiento de clientes.	0,08	2	0,16
DEBILIDAD	El mantenimiento de las unidades se realiza por tercerización y es costoso.	0,05	2	0,10
DEBILIDAD	Falta de herramientas para la contabilidad eficaz de la empresa.	0,09	1	0,09
TOTAL		1,00		2,78


Fuente: Autoría propia.

En la tabla 4 se observa uno de los aspectos más interesantes para la empresa, es la ponderación total, indica su estable y funcional rendimiento dentro de la empresa, se encuentra una buena comunicación organizacional, puesto que el gerente indica que más que una empresa son un equipo

una familia. Con respecto a las debilidades sobresale la falta de herramientas contables, en consecuencia, no existe un control confiable de las utilidades que genera *OdontoCare*.

El valor final ponderado para este nivel es de 2.78, esta ponderación indica que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido las adecuadas, aminorando el incremento de las debilidades y logrando un mayor y mejor resultado gracias a sus fortalezas.

Tabla 5 MEFI nivel Gerencial

 ODONTOCARE				
MATRIZ MEFI NIVEL GERENCIAL				
FACTORES INTERNOS (Debilidades y fortalezas)		Ponderación	Clasificación	PesoPonderado
FORTALEZA	Flota de equipos propia	0,09	4	0,36
FORTALEZA	Selección y contratación del personal.	0,09	4	0,36
FORTALEZA	Convenios con corporaciones del sector Salud.	0,09	4	0,36
FORTALEZA	Habilitación de la secretaria de salud.	0,05	3	0,15
FORTALEZA	Constantes esfuerzos en la creación de alianzas estratégicas.	0,08	3	0,24
FORTALEZA	El nivel directivo comparte la filosofía estratégica a sus colaboradores por medio de acciones.	0,06	3	0,18
FORTALEZA	Se valora la competencia con el fin de estar a su nivel y en muchos casos superarlos.	0,07	3	0,21
DEBILIDAD	La toma de decisiones no es organizada, no hay estadísticas en los procesos	0,07	2	0,14
DEBILIDAD	No hay un direccionamiento estratégico estructurado.	0,08	2	0,16
DEBILIDAD	El direccionamiento estratégico no es comunicado adecuadamente a los demás niveles.	0,09	1	0,09
DEBILIDAD	No se establecen Metas.	0,09	1	0,09
DEBILIDAD	No hay control adecuado por cada empleado.	0,08	2	0,16
DEBILIDAD	No se cuenta con un departamento comercial	0,06	2	0,12
TOTAL		1,00		2,62


Fuente: Autoría propia.

En la tabla 5, se observar que los factores Flota de Equipos propia, selección y contratación del personal, convenios con corporaciones del sector salud son los de mayor peso ponderado. No obstante, existe una debilidad relevante en este nivel, que corresponde a una inadecuadamente comunicación del direccionamiento estratégico reflejándose en una baja respecto a la falta del sentido de pertenencia por parte de los empleados con la empresa.

La ponderación total da un resultado de 2,62; que significa que las fortalezas están tendiendo a un buen aprovechamiento, cubriendo las necesidades del mismo.

Luego de realizada la auditoría interna con los empleados valorando cada nivel, con la información recolectada se llegó a la MEFI general, en la que se identificaron las Fortalezas y debilidades con mayor peso ponderado y se obtuvo lo siguiente:

Tabla 6 Matriz de evaluación de factores internos general

 ODONTOCARE MATRIZ MEFI GENERAL				
FACTORES INTERNOS (Debilidades y fortalezas)		Ponderación	Clasificación	Peso Ponderado
FORTALEZA	Profesionales Capacitados por cada servicio	0,07	4	0,28
FORTALEZA	Altos estándares de Calidad.	0,07	4	0,28
FORTALEZA	Atención de Urgencias Odontológicas según horarios de trabajo.	0,04	3	0,12
FORTALEZA	Comunicación Organizacional	0,04	3	0,12
FORTALEZA	Buena Atención al cliente.	0,04	3	0,12
FORTALEZA	Manejo de diferentes modalidades de pago	0,05	3	0,15
FORTALEZA	Convenios con corporaciones del sector Salud.	0,07	4	0,28
FORTALEZA	Amplio portafolio de servicios	0,05	3	0,15
FORTALEZA	Cuentan con pagina web y presencia en redes sociales como Facebook twitter e instagan	0,07	4	0,28
FORTALEZA	Flota de equipos propia	0,03	3	0,09
DEBILIDAD	El registro de informacion se suele realizar sin relación frente a otros formatos dificultado el uso de ellos	0,04	2	0,08
DEBILIDAD	No se tienen identificadas las funciones de los colaboradores.	0,08	1	0,08
DEBILIDAD	No hay base de datos actualizada	0,06	2	0,12
DEBILIDAD	Falta de herramientas para la contabilidad eficaz de la empresa.	0,08	1	0,08
DEBILIDAD	No se establecen Metas.	0,08	2	0,16
DEBILIDAD	No se hace seguimiento de clientes.	0,06	1	0,06
DEBILIDAD	El direccionamiento estratégico no es comunicado adecuadamente a los demás niveles.	0,07	2	0,14
TOTAL		1,00		2,59

Fuente: Autoría propia.

Según la Tabla 6, los criterios más representativos de cada nivel que constituye la clínica odontológica *OdontoCare*, se observan, fortalezas como son los altos estándares de calidad y personal capacitado por cada servicio con un peso ponderado de 0.28, sin embargo, las debilidades como la falta de seguimiento a clientes con un peso ponderado de 0.06 y el no tener identificadas las funciones de los colaboradores con 0.08, exponen que en la empresa se debe priorizar por la búsqueda del mejoramiento continuo de la empresa.


El peso ponderado total es de 2,59, es decir, las fortalezas están siendo mucho más influyentes que las debilidades, lo que significa que la empresa está desarrollando estrategias acordes con la competitividad de la misma.

6.1.2 Matriz de evaluación de factores externos.

Se realizó un examen de todos los factores externos tanto negativos como positivos que impactan a la empresa y se obtuvo lo siguiente:

Los factores externos identificados y que influyen en el funcionamiento de la empresa, conciernen con la alta competencia en el mercado, siendo ésta una amenaza relevante con un peso ponderado de 0.1 esto corresponde a que en el sector donde se ubica la empresa existe una alta oferta de servicios odontológicos, viéndose afectada por la disminución de precios y por el aumento de la oferta con un peso ponderado de 0.1.

Tabla 7 Matriz de evaluación de factores externos

 ODONTOCARE				
FACTORES EXTERNOS (Oportunidades y Amenazas)		Ponderación	Clasificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDAD	Aumento de la demanda de procedimientos odontológicos por estética	0,1	4	0,4
OPORTUNIDAD	Posibilidades de Convenios con IPS	0,09	4	0,36
OPORTUNIDAD	Mercado dispuesto a pagar por un servicio de calidad	0,09	4	0,36
OPORTUNIDAD	Ubicación geográfica estratégica	0,06	3	0,18
OPORTUNIDAD	Constante innovación tecnológica en cuanto a equipos.	0,08	3	0,24
OPORTUNIDAD	Alianzas estratégicas con especialistas del sector en salud oral	0,1	4	0,4
AMENAZA	Alta Competencia	0,1	1	0,1
AMENAZA	Disminución de precios por aumento de oferta	0,1	1	0,1
AMENAZA	Aumento de la cobertura del sistema de Salud (EPS y Sisben)	0,02	2	0,04
AMENAZA	Desempleo en Aumento	0,04	2	0,08
AMENAZA	Vías de acceso a la ciudad cerradas.	0,1	1	0,1
AMENAZA	Situación económica del País	0,07	2	0,14
AMENAZA	Requisitos tediosos para el proceso de alianza y convenios	0,04	2	0,08
AMENAZA	Alza de precios en la materia prima	0,01	2	0,02
TOTAL		1	35	2,60

Fuente: Autoría propia.

Tras analizar la tabla 7, se identifican oportunidades como el aumento de la demanda de procedimientos odontológicos estéticos con un peso ponderado de 0.4 y las alianzas estratégicas con el mismo peso ponderado, sin embargo, se observa que el total del peso ponderado es de 2,60 lo que significa, que las oportunidades son más relevantes frente a las amenazas, esto permite que la empresa crezca con mayor facilidad.

6.1.3 Matriz axiológica.

La organización cuenta con valores que muestran claramente lo que quieren ofrecer al mercado, después de explicar cómo trabajan, se concluye que son los valores requeridos para implementar en la empresa.

Tabla 8 Tabla de valores en OdontoCare 2019

VALORES	
Respeto	el respeto va dirigido hacia todas las personas tanto internas como externas que tengan relación con la empresa, donde se valoren los derechos y las opiniones de cada persona; también así mismo hacia la empresa como ente de convivencia.
Responsabilidad	se debe tener responsabilidad con los servicios y labores asignados; también con los deberes con los clientes y compromiso con la empresa.
Honestidad	se debe tener honestidad hacia los colaboradores, clientes, proveedores y competidores.
Confianza	se debe tener confianza entre todos los miembros de la empresa, con los clientes y proveedores de la misma.
Calidad	Cada servicio que se realice debe ser ejecutado de la mejor manera, evitando los errores, disminuyendo el tiempo y viendo cómo mejorarlo constantemente.
Empatía	Se tiene una estrecha relación con los clientes, proveedores y colaboradores para mantener un ambiente agradable y satisfacer las necesidades de los clientes.

Fuente: Autoría propia.

La tabla 8 describe la definición y cómo se debe implementar cada uno de los valores, la empatía tiene gran importancia y peso en esta organización, porque de este valor depende otros como el liderazgo paternalista que se proyecta desde la gerencia y está inmerso en todos los niveles administrativos de la empresa, y que a su vez se proyecta como uno de los valores de alto reconocimiento entre los pacientes.

6.1.4 Matriz de partes interesadas.

Siendo ésta la encargada de mostrar un direccionamiento para afectar correcta y positivamente las partes interesadas, se decide identificar nueve clasificaciones de partes interesadas las cuales van desde: trabajadores, clientes, propietarios, proveedores, comunidad, Ministerio de Trabajo y Ministerio de Salud.

Tabla 9 Matriz de partes interesadas OdontoCare 2019

 MATRIZ DE PARTES INTERESADAS				
Nº	PORTE INTERESADA	REQUISITO	DESCRIPCION DEL REQUISITO	METODO DEL CUMPLIMIENTO
1	Trabajadores	Pagos Oportunos	Pagos establecidos según porcentaje o contrato.	Pagos justos mensuales.
		Ambiente Laboral	Información oportuna - seguridad y salud en el trabajo - materiales en óptimas condiciones - elementos necesarios de trabajo	Buena comunicación entre trabajadores. Espacios de descanso Dotación según puesto de trabajo
		Calidad	Precios justos Seguridad en los tratamientos, cumplimiento del tiempo y resultados esperados	Precios según el mercado. Revisión de procesos. Amplio portafolio de servicios.
2	Cliente	Accesibilidad	Facilidad de contacto Respuesta oportuna	Presencia en redes Sociales y página Web.
		Propietarios	Recibir un rendimiento favorable de la empresa	Documentación de ingresos y egresos diarios de la empresa
4	Proveedores	Ordenes de Compra y pagos oportunos	Peticiones de compra de productos o servicios y cancelación de las mismas en las fechas estipuladas.	Pedidos y pagos, según el tiempo acordado.
7	Comunidad	Participación y protección al medio	Interacción, generación de empleos. Aplicación de normas ambientales.	Contratación por recomendación e implementación de medidas ambientales.
8	Ministerio de Trabajo	Cumplimiento de condiciones laborales	Cumplimiento de las leyes laborales.	Afiliación a la seguridad laboral.
9	Ministerio de Salud	Cumplimiento de reglamentos y normas aplicables	Documentos de higiene, sanidad seguro, entre otros.	Limpieza constante de todas las áreas e instrumentos, control de inventarios, inspección constante de las herramientas y medicamentos.

Fuente: Autoría propia.


En la tabla 9 se describen a las todas las partes involucradas que por alguna circunstancia tendrán contacto con *OdontoCare* ya sea por condición de cliente externo o interno o como ente de control; cada clasificación tiene designada un requisito y una descripción que aportan con el método de cumplimiento; después de recolectada la información se plasmaron las ideas clave del análisis sobre los datos recogidos.

En línea con lo anterior la información de la tabla No.9 representa el análisis, un ejemplo corresponde a: los trabajadores requieren de pagos oportunos y un buen ambiente laboral, que los horarios de trabajo se cumplan, ya que ellos requieren de descansos; al finalizar las matrices se inició el desarrollo de la matriz DOFA, se analizaron las ideas principales de cada matriz, produciendo la creación de estrategias con fines de crecimiento y posicionamiento.

6.1.5 Matriz Debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

La matriz DOFA que se presenta a continuación, recopila y redistribuye la información extraída en las anteriores tablas en cuatro diferentes características, donde según Amaya, J. (2010) las debilidades son la ausencia o falta de elementos que no tiene o cumple la empresa, así mismo las fortalezas continúan en la parte interna, pero es con lo que cuenta la organización ya sea herramientas o conocimientos, por otro lado, las amenazas son los posibles problemas políticos, ambientales, económicos y sociales influenciados por terceros que no intervienen en la producción de la organización, por ultimo las oportunidades se ven afectadas por los demás factores de forma positiva.

Tabla 10 Matriz DOFA OdontoCare 2019

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Profesionales Capacitados por cada servicio 2. Altos estándares de Calidad. 3. Atención de Urgencias Odontológicas según horarios de trabajo. 4. Comunicación Organizacional 5. Buena Atención al cliente. 6. Manejo de diferentes modalidades de pago. 7. Amplio portafolio de servicios. 8. Convenios con otras empresas. 9. Flota de equipos propia. 10. Cuentan con pagina web y presencia en redes sociales como Facebook twitter e instagram	1. El registro de informacion se suele realizar sin relacion frente a otros formatos dificultado el uso de ellos 2. No se tienen identificadas las funciones de los colaboradores. 3. No hay base de datos actualizada. 4. Falta de herramientas para la contabilidad eficaz de la empresa. 5. No se establecen Metas. 6. No se hace seguimiento de clientes. 7. El direccionamiento estratégico no es comunicado adecuadamente a los demás niveles
		OPORTUNIDADES	GENERACION DE ESTRATEGIAS FO Ataque
1. Aumento de la demanda de procedimientos odontológicos por estética 2. Posibilidades de Convenios con IPS. 3. Mercado dispuesto a pagar por un servicio de calidad. 4. Ubicación geográfica estratégica. 5. Constante innovación tecnológica en cuanto a equipos. 6. Alianzas estratégicas con especialistas del sector en salud oral.		FO1 (F1,F2,F7,O3,O4,O6): Generar un impacto positivo en el mercado a través de activación de marca. FO2 (F4, F9, F10, O3, O4, O5): Persuadir e informar constantemente al mercado a través de las plataformas digitales en las cuales se informaran promociones, novedades y el beneficio de una buena salud dental. FO5 (F8,F6,F7,O2,O1): Mantener y Establecer nuevos convenios interinstitucionales para captar nuevos mercados.	DO1 (D1,D2,O2): Elaborar un manual de funciones que estandarice y describa de manera puntual las actividades a realizar por cada uno de los colaboradores de la clinica. DO2 (D3,D5,D6,O1,O2,O3,O4): Implementar plataformas digitales para llevar un registro de pacientes y empleados facilitando la elaboracion de metas y su seguimiento. DO4 (D4,O5): Tener un registro financiero exacto de la clinica.
AMENAZAS	GENERACION DE ESTRATEGIAS FA Defensiva	GENERACION DE ESTRATEGIAS DA Retirada	
1. Alta Competencia 2. Disminución de precios por aumento de oferta. 3. Aumento de la cobertura del sistema de Salud (EPS y Sisben). 4. Desempleo en Aumento. 5. Vías de acceso a la ciudad cerradas. 6. Situación económica del País	FA1 (A1,F1,F9,F5): Creación de piezas publicitarias para la promoción masiva de la marca transmitiendo al clientes el diferenciador frente a su competencia. FA4 (F2, F3, A3,A6): Mantener servicios de alta calidad que compitan con los estándares del sistema de salud haciendo énfasis en las necesidades del cliente.	DA(D3,D6,A3,A4): Ofrecer servicios posventa. DA(D5,D7,A2,A3): implementar una estructura organica que permita pleno conocimiento e identificación del direccionamiento estrategico por parte del personal.	

Fuente: Autoría propia.

En la tabla 10, se describen cada uno de los factores que afecta a la empresa, es un insumo base para generar las estrategias FO, DO, FA, DA que luego se combinan con cada actor que interviene en la cadena de valor, logrando estrategias que permitan el crecimiento y posicionamiento de la empresa.

6.2 Aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas

Para complementar la elaboración de las estrategias se tiene en cuenta las opiniones, perspectivas de los colaboradores y clientes de la empresa, fue necesario conocer el comportamiento de cada uno para garantizar la efectividad en la aplicación de las estrategias.

6.2.1 Datos Entrevista al personal de planta OdontoCare 2019 / Análisis Interno

Para la entrevista se utilizaron las cinco categorías, las cuales indagan sobre las experiencias, el aporte a la empresa, la motivación propia, los incentivos y la opinión sobre los superiores; también se buscaron datos referentes al cargo para tener conocimiento de cómo ven la jerarquía y sus responsabilidades; de ello se analizó:

6.2.1.1 Pregunta referente al cargo y responsabilidades.

En general los colaboradores tienen claras las responsabilidades y su rol dentro del organigrama de la empresa, a excepción del cargo de Auxiliar administrativo, cargo que tiene tareas afines con el cargo de Auxiliar odontológico dejando abiertas sus responsabilidades, lo anterior es producto de la falta de manuales de funciones para cada uno de los cargos.

Luego del análisis de las entrevistas se categoriza la información y se diferencia de acuerdo con lo declarado por parte de cada uno de los colaboradores y como resultado se deiseño la siguiente tabla:

Tabla 11 Características claves a resolver en OdontoCare 2019

CARACTERIZACION	
EXPERIENCIAS	
Buen Ambiente Laboral	75%
Crecimiento Profesional	25%
APORTE A LA EMPRESA	
Servicio al cliente	75%
Aumento de clientes	25%
MOTIVACION PROPIA	
Crecimiento Personal	50%
Buen Ambiente Laboral	25%
INCENTIVOS	
Economicos	50%
Emocionales	25%
Tiempos	25%
OPINION SOBRE SUPERIORES	
Positiva	100%

Fuente: Autoría propia.

En la Tabla 11. Se observan los factores tenidos en cuenta para la realización de las entrevistas con sus respectivas sub categorías. Se designó un color diferente a las palabras clave concurrentes en cada una de las sub categorías. De acuerdo con lo anterior se analiza lo siguiente:

6.2.1.2 *Característica 1-Experiencias.*

El 75% de los empleados consideran que las experiencias son positivas y están a gusto con el ambiente laboral y el 25% considera que en su estadía ha crecido en lo personal y profesional.

6.2.1.3 *Característica 2 – Aporte a la empresa.*

El 75% de los empleados coinciden que el servicio al cliente es uno de los aspectos a mejorar, el 25% restante afirma que el servicio y la atracción al cliente debe ser una acción por igual.

6.2.1.4 *Característica 3 – motivación propia.*

El 50% de los encuestados valora la estética del lugar, sienten que las áreas de trabajo son cómodas, por otra parte, el 25% de los encuestados considera que la motivación nace por el crecimiento personal y 25 % restante considera que ambas van de la mano.

6.2.1.5 *Característica 4 – Incentivos.*

Los incentivos económicos son valorados y tienen una aceptación del 50%, un 25 % de los encuestados coinciden en que la flexibilidad horaria es una opción de incentivo y el 25 % restante hace énfasis en que ambos son apropiados correctamente.

6.2.1.6 *Característica 5 – opinión sobre los superiores.*



El 100% de los encuestados considera que los superiores dan de forma correcta los aportes y llamados de atención. La información recolectada es relevante puesto que facilita la toma de decisiones respecto a la creación de estrategias.

6.2.2 **Datos Encuesta a los clientes OdontoCare 2019/ análisis externo**

Con el propósito de segmentar el mercado objeto de esta investigación se identificó la percepción que los pacientes tienen acerca del servicio y los precios que ofrece *OdontoCare*.

6.2.2.1 *Encuesta a pacientes OdontoCare 2019.*

Tabla 12 Genero de pacientes de OdontoCare 2019

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
F	58.49% 	31	Total de participantes 53
M	41.51% 	22	
Total de respuestas		53	

Fuente: Autoría propia.

De acuerdo con la Tabla 12., el 58,49 % de los encuestados son de género femenino y el 41.51 % del género masculino, información relevante a la hora de publicitar y comercializar los servicios que ofrece OdontoCare.

Tabla 13 Edad de pacientes atendidos en OdontoCare 2019

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
0-10	3.77%	2	Total de participantes 53
11-15	16.98%	9	
16-20	16.98%	9	
21-30	30.19%	16	
31-40	11.32%	6	
41-48	7.55%	4	
+ 49	13.21%	7	
Total de respuestas			53

Fuente: Autoría propia.

La tabla 13. Indica que el segmento con menor demanda corresponde a niños menores de 10 años con un 3.77 %, seguida de la población de adultos de 41-48 años con un 7.55%, teniendo *OdontoCare* un alto porcentaje en el segmento de edad que oscila entre los 21 a 30 años con un 30,19 %; además se destaca que las personas entre los 11 a 15 años y de 16 a 20 años reúnen un porcentaje importante con un 33,96 % superando al porcentaje más alto individualmente.

Tabla 14 Nivel socio económico de los pacientes de OdontoCare 2019

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Bajo	9.43%	5	Total de participantes 53
Medio - Bajo	33.96%	18	
Medio	45.28%	24	
Medio - Alto	11.32%	6	
Alto	0.00%	0	
Total de respuestas			53

Fuente: Autoría propia.

En la Tabla 14, se analizaron los estratos socioeconómicos de los encuestados, donde el estrato medio recoge a un 45,28% de la población, el estrato medio bajo agrupa un 33,96%; así mismo se validó el nivel de escolaridad de los encuestados arrojando que el 45.28% son bachilleres, la anterior cifra es una oportunidad para promocionar los servicios mediante las redes sociales, porque es esperado que un bachiller tenga conocimiento de las Tics, (Atehurtua-hurtado, 2008).

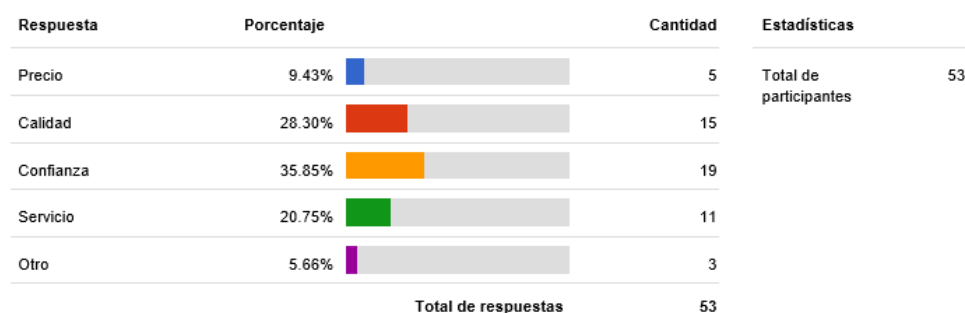
Tabla 15 medios por el cual se enteran de los servicios prestados por OdontoCare 2019



Fuente: Autoría propia.

Análisis Tabla 15. Los datos recolectados muestran que el 60.38% son referidos por otros clientes, que el 30,19 % se enteran por la ubicación física de OdontoCare, el 3,77 % ha sido captado por el marketing por redes sociales y un 1,89 % por eventos de mercadeo.

Tabla 16 Factor relevante a la hora de su decisión de compra en Odontocare 2019



Fuente: Autoría propia.

Así mismo en la Tabla 16, existe una relación relevante entre la confianza con un 35.85% a la hora de usar alguno de los servicios respecto al 60.38% de los usuarios referidos (tabla 15), ya que el paciente está confirmando que la persona que le recomendó a OdontoCare confianza en los procesos de la empresa, el precio afecta la compra en tan solo un 9.43%; por otro lado es importante saber que en términos generales la percepción del consultorio es 47.17% excelente y 52.83% buena, dejando de lado las opciones aceptable, mala y pésima con un 0%, también se obtuvieron datos prometedores respecto a la calidad de los servicios siendo el mayor porcentaje la casilla excelente con un 54.72%.

Cabe agregar que El 98.11% de los servicios brindados satisfacen las necesidades por las cuales el paciente se acerca a OdontoCare, a esto aportando que el 96.23% considera que los servicios tienen un precio justo según el mercado actual, pero para el análisis se valora que el precio no es tan valorado tal como lo demuestra la tabla 16.

Tabla 17 Atención recibida por parte de la recepcionista en OdontoCare 2019

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Excelente	47.17%	25	Total de participantes: 53
Buena	45.28%	24	
Aceptable	5.66%	3	
Malá	1.89%	1	
Pésima	0.00%	0	
Total de respuestas			

Fuente: Autoría propia.

En la Tabla 17, en términos generales el servicio por parte de recepción es excelente con un 47.17%, pero con un 5.66% aceptable, en cambio la atención recibida por los doctores es 67.92% excelente y se evidencia un 0 % en las casillas de aceptable, mala y pésima. Por otro lado se descubrió que el 100% de la población encuestada recomendaría la odontología.

6.3 Realización de objetivos, métodos, estrategias e indicadores de control


Por medio de este se busca llevar un control y seguimiento de lo propuesto en las estrategias ofrecidas por el DOFA, que es la herramienta que agrupa la información de factores internos y externos de la organización.

6.3.1 CMI.

El cuadro de mando integral se divide en cuatro aristas: 1) Financiera, 2) cliente, 3) aprendizaje, 4) proceso; cada uno de estos aspectos está compuesto por objetivos, la casilla estrategias dirigida al nivel directivo, el táctico y operativo a sus correspondientes niveles, plan de contingencia, indicador, meta, evolución y por último los responsables; para una fácil comprensión y lectura de la tabla 18 cada perspectiva será representada por su inicial, estas están acompañadas de un número en concordancia con la estrategia dada en cada grupo.

Esta herramienta es usada en Excel, motivo por el cual se decide la información en una serie de tablas ordenadas por perspectivas, pero que a fin de cuentas componen el CMI, para tal efecto se describen a continuación cada una de las tablas:

Tabla 18 CMI Perspectiva financiera 1 de 2 OdontoCare 2019

 CUADRO DE MANDO				
PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TACTICO	OPERATIVO
FINANCIERA	Aumentar los ingresos en un 3% para el año 2020	F1. Mantener y Establecer nuevos convenios interinstitucionales para captar nuevos mercados	Establecer comunicación con organizaciones nuevas sin dejar de lado las actuales para identificar y cumplir con los requisitos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar base de datos con posibles empresas a trabajar. 2. Describir cada una de las empresas e identificar las características del personal. 3. Comunicar a cada una de las empresas el interés de realizar un convenio. 4. Hacer propuestas para cada una de las empresas interesadas según las características encontradas, resaltando los beneficios del convenio. 5. Enviar propuesta. 6. Concretar reunión para intercambiar información de interés. 7. Establecer convenio.
		F2. Tener un registro financiero exacto de la clínica.	Implementar un software contable, que permita recopilar de manera organizada y segura la información contable y financiera de la clínica, facilitando además poder conocer de forma clara los precios y el margen de utilidad que dejan los servicios prestados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer diferentes cotizaciones y comparaciones de características entre los software encontrados. 2. Establecer comunicación con el encargado del software y negociar. 3. Adquirir e instalar. 4. Capacitar al personal. 5. Ejecutar el software.


Fuente: Autoría propia.

Tabla 19 CMI Perspectiva financiera 2 de 2 OdontoCare 2019

PLAN DE CONTINGENCIA	INDICADOR	META	EVOLUCIÓN	RESPONSABLE
F1. examinar profundo a las empresas interesadas. Empleados , como trabaja en el mercado, cliente.	creación de nuevos convenios	2	Se logró gestionar con 41 empresas de las cuales el 53% fueron rojas, el 26% naranjas y el 29% verde haciendo referencia a que 11 empresas nuevas se convirtieron en aliados de la organización	Gerente
F2. Preguntar a colegas que hayan usado el servicio escogerlo por confianza. Contratar un contador.	Software	Establecer la compra e instalación del software en un plazo de 06 meses.	Se determino por orden directiva que esta accion seria llevada a cabo por un contador.	Administradora

Fuente: Autoría propia.

Tabla 20 CMI Perspectiva Cliente 1 de 2 OdontoCare 2019

 CUADRO DE MANDO				
PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TACTICO	OPERATIVO
CLIENTE	Aumentar en un 15% el flujo de pacientes a través de herramientas de marketing en busca de reconocimiento y posicionamiento de la organización en la ciudad de Villavicencio para el año 2020.	C1. Ofrecer servicios posventa.	C1.Ofrecer servicio posventa a aquellos pacientes que llevaron tratamientos de largo y mediano plazo con el fin de lograr la fidelización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar que servicios posventa Ofrecer que sean rentables para la empresa. 2.Determinar a que pacientes se les puede ofrecer servicios Pos venta 3. Informar a los pacientes de dicho beneficio 4. Aplicación de la estrategia.
		C2. Creación de piezas publicitarias para la promoción masiva de la marca transmitiendo al clientes el diferenciador frente a su competencia.	C2.Elaboración de brochure informativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. recolectar información del personal para la búsqueda de propuestas publicitarias. 2. Identificar los diferenciadores ante la competencia. 3. Diseñar el brochure creativo con base a los diferenciadores. 4. En el Bochure poner una colilla con datos de las personas que lo reciban para medir la efectividad de la estrategia. 5. Repartir el Brochure en puntos claves de la ciudad.
		C3. Generar un impacto positivo en el mercado a través de activación de marca	C3.Generar experiencias a los usuarios por medio de estrategias de marketing güerilla.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clasificar y describir los beneficios inherentes a los servicios prestados. 2. Hacer uso de la mascota de la empresa para explicar la importancia de la salud oral. 3. Usar la mascota de la empresa para incentivar la toma de fotografías al finalizar los tratamientos. 3.1. se pude hacer uso de personajes reconocidos de series tales como Dragón ball, Marvel, Cuentos de hadas (rey y reina), entre otros. 4. Realizar tabla en Excel donde se identifique: <ul style="list-style-type: none"> -Nombre de la estrategia, materiales, lugar, presupuesto, parámetros legales y el porque de la estrategia.
		C4. Persuadir e informar constantemente al mercado a través de las plataformas digitales en las cuales se informaran promociones y novedades .	C4.A través de la pagina <i>web</i> , <i>instagram</i> , <i>twitter</i> y <i>facebook</i> compartir información relacionada con la clinica odontológica ODONTOCARE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear la información, promociones o novedades a publicar mensualmente. 2. Diseñar piezas creativas enfocadas al segmento adecuado. 3. Cada imagen, video o promoción deberá tener un pie de pagina con la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> -Datos para contratarnos - Introducción de la imagen - numeración consecutiva - frase que motive a la compra - numeral de la estrategias. 4. Subir la publicación. 5. Llevar seguimiento del alcance de la imagen por medio de la red social.


Fuente: Autoría propia.

Tabla 21 CMI Perspectiva Cliente 2 de 2 OdontoCare 2019

PLAN DE CONTINGENCIA	INDICADOR	META	EVOLUCIÓN	RESPONSABLE
C1. Llevar el control por Servicio brindado.	factor relevante de compra 2019 VS factor relevante de compra 2020	Aumentar el porcentaje del factor relevante (servicio)	se estableció llevar una base de datos donde se les hará llamadas a los pacientes que iniciaron o se realizaron algún procedimiento, esto con el fin de hacerles seguimiento y demostrar el interés de la clínica por sus pacientes.	auxiliar dministrativa y administradora
C2. Realizar folletos informativos para repartirlos por la ciudad	Personal	identificar por medio de las colillas el alcance y aceptación del brochure, por medio de la variación en pacientes nuevos analizar que alcance tubo el <i>brochure</i> .	Se diseñó un brochure informativo con los datos más relevantes de la clínica resaltando su diferenciador	Auxiliar dministrativa y administradora
C3. Usar únicamente herramientas virtuales	1.Numero de pacientes nuevos - numero pacientes antiguos.	aumento en los pacientes nuevos	Se realizaron brigadas de Salud dental ofreciendo profilaxis y valoraciones gratuitas en diferentes empresas, este servicio serio exclusivo para colaboradores y clientes de las diferentes empresas a las que se llegó	Gerente y administradora
C4. Contratar personal externo a la empresa para que ellos realicen la estrategia	1. comparar el alcance de las nuevas imágenes VS las imágenes antiguas.	aumento de visualizaciones de las paginas en redes sociales.	Se crearon diferentes piezas para redes sociales como Facebook e Instagram y la red de mensajería Whatsapp, en las cuales se informaban las promociones que tenía OdontoCare cada mes, también se realizaron publicaciones donde se culturalizaba a los seguidores sobre los diferentes beneficios que ofrece OdontoCare, su tecnología, su personal, sus instalaciones	Auxiliar dministrativa, administradora y auxiliar Odontologica.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 22 CMI Perspectiva Aprendizaje y proceso 1 de 2 OdontoCare 2019

 CUADRO DE MANDO				
PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TACTICO	OPERATIVO
APRENDIZAJE	Generar un crecimiento Organizacional para el año 2020	1. Diseñar plataformas digitales para llevar un registro de pacientes y empleados facilitando la elaboración de metas y su seguimiento.	Implementar software especializados para el manejo de datos de los pacientes como el historial clínico y así mismo para que los doctores lleven un seguimiento de las actividades a realizar con dichos pacientes..	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer diferentes cotizaciones y comparaciones de características entre los software encontrados. 2. Establecer comunicación con el encargado del software y negociar. 3. Adquirir e instalar. 4. Capacitar al personal. 5. Ejecutar el software.
		2. Implementar una estructura orgánica que permita pleno conocimiento e identificación del direccionamiento estratégico por parte del personal.	Establecer líneas de autoridad a través de los diversos niveles, limitar la responsabilidad de cada empleado y dar a conocer el direccionamiento estratégico para que las funciones de cada empleado estén en función del cumplimiento de este.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer organigrama según información recolectada en el diagnóstico. 2. Comunicar el direccionamiento estratégico a todos los empleados dándoles a conocer el nivel en el que se encuentran en la estructura orgánica y la importancia de cada una de sus labores para la empresa..
PROCESO	Asegurar en un 90% los procesos de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener servicios de alta calidad que compitan con los estándares del sistema de salud haciendo énfasis en las necesidades del cliente. 2. Elaborar un perfil de cargo y descripción de funciones que estandarice y describa de manera puntual las actividades a realizar por cada uno de los colaboradores de la clínica 	<p>Estar actualizado de las normativas que afecten la empresa para cumplir con estas y brindar un servicio confiable.</p> <p>Revisar cada uno de los departamentos con el fin de mejorarlos y dar cumplimiento a cada una de las actividades necesarias planteadas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las normas que afecten el servicio. 2. Establecer comunicación con la secretaria de salud para resolver dudas. 3. Priorizar las normas con mayor dificultad. 4. Hacer un plan de acción. <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar responsabilidades y funciones de los diferentes cargos en la empresa. 2. Preguntar al personal las actividades que realizan. 3. Preguntar al gerente si considera las propuestas como válidas. 2. Proponer Manual de funciones.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 23 CMI Perspectiva Aprendizaje y proceso 2 de 2 OdontoCare 2019

PLAN DE CONTINGENCIA	INDICADOR	META	EVOLUCIÓN	RESPONSABLE
1. Contratar a un contador y establecer el software que él prefiera usar, responsabilizar de esta actividad.	Software	Poder identificar cada elemento y valor que realmente se usa en la compañía.	se tuvieron en cuenta cinco software de los cuales se valoraron: la capacidad de Random Access Memory (RAM) si es que lo requieren, disco duro, ubicación, historial clínico y otras observaciones, al finalizar se selecciona Odonto Soft,	Gerente
1. Por medio de la gerencia establecer el liderazgo y niveles de jerarquía.	Realizar nueve veces la entrevista al personal e identificar el trato dado por los superiores.	los colaboradores deberán entender y apropiarse de su rol en la empresa.	Se realizó el organigrama de la empresa, de la mano de gerencia se establecieron niveles jerárquicos y se comunicó de forma virtual y presencial.	Administradora
1. ir a la secretaria de salud y enterarse de primera mano la normativa que nos afecta, gestionar capacitaciones si es el caso.	aprobación de la secretaria de salud.	validar el 100% de los servicios ofrecidos	cada lapso de tiempo, la gerente contratara a una auditora para mantener y estar al tanto de los cambios y normativas.	Gerente y administradora
1. Determinar responsabilidades y funciones únicamente con la opinión del gerente.	Establecer por medio de la entrevista al personal que tan bien conocen sus funciones y responsabilidades.	los colaboradores podrán evidenciar cuáles son las funciones a cargo, evitando problemas por no saber qué funciones tiene.	Se elaboró el perfil de cargo y funciones para cada colaborador.	Administradora

Fuente: Tabla realizada por autoría propia.

Desde la tabla 18 hasta la tabla 23 se habla del CMI, en el cual se enfocaron esfuerzos en la estrategia financiera (F1) y otras que más adelante serán abordadas; en esta se debía mantener y establecer convenios para captar nuevos mercados, inicialmente se presentan 3 convenios ya sea por clientes o referidos, al terminar el proceso de pasantía profesional se logra gestionar con 41 empresas de las cuales el 53% fueron rojas, el 26% naranjas y el 29% verde haciendo referencia a 11 empresas que se convirtieron en nuevas aliadas de OdontoCare; para comprender los anteriores datos se diseña la siguiente clasificación:

Tabla 24 celda de semaforización para el control de convenios OdontoCare 2019

Celda semaforización		
Código	Descripción	color
1	No tienen interés	Rojo: malo.
2	Está en proceso de gestión o en espera de respuesta.	Naranja: falta decisión.
3	Existe algún acuerdo o se realizó brigada	Verde: acuerdo aprobado.

Fuente: Autoría propia.

En tabla 24, se presentan las convenciones que corresponden a cada color y código, para que los diferentes niveles tengan el mismo punto de referencia; cada estrategia tiene una herramienta o serie de documentos para poder medir el desarrollo de la actividad en caso de la estrategia F1 se planta un Excel nombrado convenio en el cual se logró gestionar con 41 empresas. (Ver anexo 3).

- F2; Tener un registro financiero exacto de la clínica: De acuerdo con la directriz de la gerencia esta información será gestionada por un Contador Público, que será contratado a inicios del 2020, es una solución con el objetivo de optimizar los recursos y que a su vez mejore los procesos contables de la empresa.
- C1; Ofrecer Servicios Posventa: una de las estrategias determinadas por la gerencia es ofrecer como valor agregado a aquellos pacientes que terminan su tratamiento de

ortodoncia, condicionado con la constancia y disciplina de cada paciente, pues este tratamiento es de los más extenso y beneficiosos para la Clínica. Además de esto se establece necesario la gestión de una base de datos para que posteriormente se realicen los procesos de fidelización.

- C2: Elaboración de piezas publicitarias con el objetivo de promoción masivamente la marca OdontoCare y los valores agregados que diferencian esta empresa en el sector de la odontología. De acuerdo con lo anterior se diseñó un *brochure* informativo con datos relevantes de la clínica resaltando los aspectos diferenciadores y valores agregados respecto a los servicios especializados en salud dental que se ofrecen en esta clínica. Adicionalmente se hizo uso de redes sociales donde se implementó una campaña denominada el martes de *Tips*, con el fin de dar consejos prácticos cada martes para conseguir una buena salud dental. Ver anexo 4 y 5.
- C3: Generar un impacto positivo en el mercado a través de activación de marca: Se realizaron brigadas de salud dental ofreciendo profilaxis y valoraciones gratuitas en diferentes empresas, éste servicio es exclusivo para colaboradores y clientes de las mismas, mediante estas campañas se logró dar a conocer el nombre de *OdontoCare* en diferentes organizaciones de la ciudad, mostrando los servicios y la calidad que la clínica ofrece en sus procedimientos odontológicos.
- C4: Persuadir e informar constantemente al mercado a través de las plataformas digitales en las cuales se informarán promociones y novedades: Se crearon diferentes piezas para redes sociales como *Facebook* e *Instagram* y la red de mensajería *Whatsapp*, en las cuales se informaban las promociones que tenía *OdontoCare* cada mes, también se

realizaron publicaciones donde se culturalizaba, se daba a conocer beneficios, tecnología, instalaciones y etcétera.

- A1; Diseñar plataformas digitales para llevar un registro de pacientes y empleados facilitando la elaboración de metas y su seguimiento: La gestión inicio haciendo la búsqueda de diferentes softwares clínicos con el fin de poder llevar registro, control, medición y bases de datos para la toma de decisiones respecto a pacientes y colaboradores.

Tabla 25 software 1 de 3 OdontoCare 2019

Tabla comparativa para software										
Lugar	Nombre del software	Acción	RAM	Procesador	Disco Duro	Ubicación	Historias clínicas	Agenda	Integración	
									Contable/inventario	Gestión de pacientes
Correo Empresarial	Odonto Soft	comparar	2	Ultima generación (recomendación intel)	2 GB	Bogotá	x	x	x	la tiene en agenda
Equidad salud ocupacional	Biolife	Mensaje enviado, se contacta.		Se trabaja desde la Red		Bucaramanga	x	x	x	x
Centro medico pediátrico	SisMedico	Se estableció comunicación, reunión mañana a las nueve - atendida y evaluada		Se trabaja desde la Red		Villavicencio	x	x	x inventario	x
Laboratorio homeopático	Software medico	Mensaje enviado, establecieron comunicación, se evito profundizar por la falta de odontograma.								
WEB	Dentos	Se envió correo y se estableció comunicación.		Se trabaja desde la Red		Bucaramanga	x	x	x	x

Fuente: Autoría propia.

Tabla 26 software 2 de 3 OdontoCare 2019

Tabla comparativa para software				
Informes	Medio de presentación de informes	Alertas	Otros	precio
Indicadores Resolución 256 / 2016	Excel	la tiene en agenda	RIPS funciona sin internet Capacitaciones Registro esterilización Capacitaciones	este precios es por tres computadores 1.300.000
reportes de indicadores resolución 1552 / 2013			RIPS	\$ 1.135.000
x	Excel	x cuando se refiere alertar estas tienen algún sonido o solo son de seguimiento.	RIPS	Anul 1.800.000 renovación: 1.200.000
x	Excel	x	Marketing, mensajes masivos, se encargan de todo el sistema.	1. Valor por paquete para odontologías mensualmente 100.000. 2. Anual diez meses 800.000. 3. Modulo extra el del contador y modulo de marketing, en este entran mensajes masivos.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 27 software 3 de 3 OdontoCare 2019

Tabla comparativa para software			
Precio por equipo	Observaciones	Contacto	contacto interno
\$ 260.000	la actualización no es obligatoria	https://www.adamsoft.com/	David Zamora: 301.603.0532 Leandro garzo (actual): 302.409.4085
No corresponde	No se pudo realizar comunicación	https://biofile.com.co/software-para-odontologia-sistema@biofile.com.co	3208820162-actual
No corresponde	tan solo se paga 1'800 una vez y el resto se debe renovar al año para seguir haciendo uso de ello / Este tiene los modulos de contador agregado, no tiene modulo de marketing pero si mensajería masiva.	http://www.sismedico.com/contacto@sismedico.com	Ingeniero Wilmar: 3132872081 Sandra Viviana Monroy Rojas 313 287 3080 – 311 237 3569
	No manejan odontograma	info@softwaremedico.com.co	Dagoberto Sandobal3108624047 Anotar numero
No corresponde	por ser en Red tiene que pagarse la renovación cada año, dan dos meses de mora al inicio del tercero el programa entra en modo visual es decir que no se puede ingresar información	http://dentos.co/	(57) 3154149244 - javier (57) 3002158902 - Wp director comercial

Fuente: Autoría propia.

Para las tablas 25, 26 y 27 se tuvieron en cuenta cinco softwares de los cuales se valoraron: la capacidad de *Random Access Memory* (RAM) si es que lo requieren, disco duro, ubicación, historial clínico y otras observaciones, al finalizar la tabla se selecciona *Odonto Soft* como el programa a conseguir, aparte de ser el más económico ya tiene historia con la sub gerente, la cual valida que cumple con todos los parámetros esenciales para la clínica.

- A2; Implementar una estructura orgánica que permita pleno conocimiento e identificación del direccionamiento estratégico por parte del personal: De la mano de gerencia se establecen niveles jerárquicos por medio de un organigrama y se establecen los medios para comunicación, los cuales fueron virtual y presencial.
- P1; Mantener servicios de alta calidad que compitan con los estándares del sistema de salud haciendo énfasis en las necesidades del cliente: La empresa se encuentra al día con todas las normas y exigencias de la secretaria de salud, sin embargo en cada periodo previo a la auditoría realizada por la secretaria se decidió contratar auditoría interna para mantener y estar al tanto de los cambios y normativas.
- P2; Elaborar un perfil de cargo y descripción de funciones que estandarice y describa de manera puntual las actividades a realizar por cada uno de los colaboradores de la clínica: Después de haber identificado responsabilidades y funciones se lleva esta información a un modelo de perfil de cargos, la información puesta aquí entra a aprobación por cada uno de los empleados, por último, se hizo presentación a gerencia, en la cual el perfil de cargo queda aprobado para compartir vía virtual y presentación grupal.

Conclusiones

La organización OdontoCare odontología avanzada en el 2019 se encuentra balanceada positivamente frente a factores internos y externos, requieren establecer bases sólidas en el direccionamiento, pero al ser una empresa del sector salud no se ve tan afectada directamente ya que la secretaria de salud vela por el buen funcionamiento de los servicios, sin embargo, contar con bases sólidas de control y seguimiento ayudara a seguir en proceso de crecimiento que llevan actualmente en proceso.

La empresa a pesar de tener 3 años en el mercado se ha ido posicionando correctamente, las estrategias usadas hasta el momento han sido correctas, la calidad del servicio y las instalaciones adecuadas, facilita la satisfacción de las necesidades de sus clientes, sin embargo con el diseño de este plan estratégico y las estrategias aplicadas durante el proceso de las pasantías se logró llegar a nuevos mercados y se busca que con la implementación de este *OdontoCare* llegue al posicionamiento deseado.

Recomendaciones

Se propone que OdontoCare mantenga el servicio de calidad que actualmente brinda, se verificará según matrices realizadas para así conservar los clientes actuales y aprovechar el buen reconocimiento que estos tienen de la clínica, aumentando el flujo de pacientes. Se recomienda hacer capacitaciones que garanticen el servicio al cliente ya que existen pequeñas falencias tal como el 5.66% de los encuestados que calificó el servicio brindado por parte de la recepción como aceptable.

Deben seguir actuando con las estrategias planteadas en el CMI y las estrategias que son netamente de la planeación estratégica sean compartidas adecuadamente ya sea por medio escrito o capacitación de las herramientas realizadas.

Referencias

- Advance Instituto Dental. (18 de junio de 2016). *El auge de la estética dental*. Recuperado el 10 de 05 de 2019, de .clinicadentaladvance.com: <https://www.clinicadentaladvance.com/el-auge-de-la-estetica-dental/>
- Amaya, J. (2010). *Gerencia, Planeacion y Estrategia, fundamentos, modelos y software de planeación*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas.
- Andrien, A. C. (2002). *Evaluación organizacional-Marco para mejorar el desempeño*. Ottawa, Canada: BID and IDRC. Obtenido de <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/32442/IDL-32442.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Atehurtua-hurtado, B.-v. V.-d. (2008). *Sistema de gestión integral una sola gestión, un solo equipo*. Antioquia: Universidad de antioquia.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. España: Pearson.
- Consultor Salud. (2018 de julio de 2018). *¿Odontología en crisis? Ciro Garnica habla con consultorsalud*. Recuperado el 10 de 05 de 2019, de [consultorsalud.com: https://consultorsalud.com/odontologia-en-crisis-ciro-garnica-habla-con-consultorsalud/](https://consultorsalud.com/odontologia-en-crisis-ciro-garnica-habla-con-consultorsalud/)
- Dávila, A. (1999). *Nuevas herramientas de control:El Cuadro de Mando Intergal*. Recuperado el 25 de 05 de 2019, de [planuba.orientaronline.com.ar: http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20c-el-cuadro-de-mando-integrl-antonio-davila-iese.pdf](http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20c-el-cuadro-de-mando-integrl-antonio-davila-iese.pdf)
- Departamentio Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). (2017). *Encuesta anual de servicios, cifras del 2017*. Recuperado el 10 de 05 de 2019, de [dane.gov.co: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/pres_eas_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/pres_eas_2017.pdf)
- Federación Odontológica Colombiana. (2008). *caracterización de la odontología en colombia*. Bogota: Mesa Sectorial Salud. Obtenido de <https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2144/1/3067.pdf>
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutierrez, A. (2005). *La elaboracion del plan estrategico y su implementacion a traves del cuadro de mando integrado*. España: Diaz de Santos.

- Netquest. (08 de abril de 2015). *Muestreo probabilístico: muestreo aleatorio simple*. Recuperado el 31 de 05 de 2019, de netquest.com: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-aleatorio-simple>
- Ramírez Robledo, L. E., Arcila, A., Buriticá, L. E., & Castrillón, J. (2002). *Paradigmas y modelos de investigación guía didáctica y módulo*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Revista Portafolio. (08 de abril de 2018). *Los errores que cometen los odontólogos al montar su propio negocio*. Recuperado el 10 de 05 de 2019, de portafolio.co/: <https://www.portafolio.co/negocios/los-errores-que-cometen-los-odontologos-al-montar-su-propio-negocio-515926>
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestion y cuadro de mando*. España: Días de Santo.
- Sampieri, R. (2012). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Sánchez Vázquez, J., Vélez Elorza, M., & Araújo Pinzón, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 29. Obtenido de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/1620>
- Vicuña, J. M. (2017). *El plan estrategico en la practica*. España: ESIC.

Anexos

Anexo 1 formato de encuestas OdontoCare 2019

Encuesta: ODONTOCARE VILLAVICENCIO

Objetivo: Conocer las variables demográficas, comportamientos, percepción, y medir la satisfacción por parte de clientes externos.

Género: F__ M__ Edad _____ Ocupación _____
 Nivel Socioeconómico: _____

Nivel de Escolaridad:

Primaria __ Bachiller __ Técnico__ Tecnólogo __ Profesional__ Otro __

- 1) ¿Cuál es el motivo de su visita al consultorio odontológico?
 Valoración__ Inicio de un proceso
 __ Control __ Otro,
 especifique _____
- 2) ¿Con que frecuencia acude al consultorio odontológico?
 Quincenal__ Mensual__
 Semestral __ Otro, Especifique

- 3) ¿Cómo se enteró de los servicios prestados por OdontoCare?
 Referido__ Redes Sociales__
 Otro, Especifique _____
- 4) ¿Qué factor fue más relevante a la hora de su decisión de compra?
 Precio__ Calidad__
 Confianza__ Servicio__ Otro,
 Especifique _____
- 5) ¿Cuál es su percepción del consultorio Odontocare en términos generales?
 Excelente__ Buena__
 Aceptable__ Mala__ Pésima__
- 6) ¿Cómo califica la calidad de los servicios adquiridos por OdontoCare?
 Excelente__ Buena__
 Aceptable__ Mala__ Pésima__
- 7) ¿Considera que los servicios brindados, satisfacen las necesidades de salud oral que pueda presentar?
 Sí ____ No ____
- 8) ¿Considera que OdontoCare ofrece sus servicios a un precio justo y acorde con el mercado actual?
 Sí ____ No ____
- 9) Califique la atención recibida por parte de la recepcionista
 Excelente__ Buena__
 Aceptable__ Mala__ Pésima__
- 10) Califique la atención recibida por parte del doctor que le atendió
 Excelente__ Buena__
 Aceptable__ Mala__ Pésima__
- 11) ¿Recomendaría el consultorio odontológico OdontoCare?
 Sí ____ No__

Anexo 2 formato de entrevista OdontoCare 2019

GUIA DE ENTREVISTA
<p>OBJETIVO Conocer cómo se sienten los clientes internos de OdontoCare y que responsabilidades y funciones tienen dentro de ella.</p>
<p>Pregunta de apertura 1) ¿Cuál es su nombre, edad y cargo?</p> <p>Preguntas de introducción 2) Describa las funciones que realiza en el consultorio. 3) Cuéntenos su experiencia personal y laboral durante su trayectoria en OdontoCare.</p> <p>Preguntas Claves 4) ¿En qué aporta su labor con lo que la empresa quiere a futuro? 5) ¿Cuál es la motivación que tiene para trabajar con OdontoCare? 6) ¿De qué manera lo incentiva la empresa para cumplir con sus responsabilidades dentro de la misma?</p> <p>Preguntas de cierre 7) De acuerdo a su experiencia, ¿considera que sus superiores realizan un adecuado aporte de sugerencias y seguimiento a su labor? 8) ¿les gustaría agregar algo?</p>

Anexo 3 empresas gestionadas para acuerdos OdontoCare 2019

Empresas gestionadas							
N	Empresa	N	Empresa	N	Empresa	N	Empresa
1	Medplus	21	VIOLETTA	11	Infinity Villavicencio	31	Éxito del centro
2	Colmedica	22	Servientrega	12	Be Fitness Lab	32	Cuidar con calidez humana
3	Colsanitas	23	universal de tornillos	13	Rojas Hermanos	33	EMSA
4	Famisanar	24	Veracruz	14	scott russ bike	34	Bomberos
5	Emermedica	25	Llano gas	15	Titán	35	Surtí mayoristas
6	Colpatria seguros	26	Centro comercial primavera	16	Titanium	36	Hogar infantil 20 de julio
7	Tax Meta	27	Body ted	17	Hogar infantil la Rochela	37	Acueducto de Villavicencio EAAU
8	Flota la macarena	28	Villa centro	18	cooperativa de ahorro manuelita.	38	Vitaly Salud y Estética
9	Papelería Cervantes Distribuciones Y Compañía S A S	29	Liga contra el Cáncer	19	único gym SMARFIT	39	Fuerza aerea de colombia
10	Avizor	30	Xparta Villavicencio	20	IPS de consulta domiciliaria	40	Ejercicio nacional de colombia
						41	SOAT

Anexo 4 primera hoja del portafolio de servicio OdontoCare 2019



Portafolio de servicios

Misión

Odontocare Odontología Avanzada presta servicios de odontología con calidad, respeto, adaptabilidad, compromiso, cultura y ética empresarial a todos los pacientes que quieran un motivo para sonreír nuevamente por medio de tecnología y personal calificado en la ciudad de Villavicencio.

Visión

Ser reconocida como una de las mejores Odontologías en el 2021 por brindar servicios de la mano de especialistas de alto nivel y tecnología de punta, Odontocare estará comprometido con el paciente y con su salud higiénica oral.

¿Quiénes somos?

Odontocare es una **IPS** que tiene las puertas abiertas desde el 2016 con excelentes odontólogos y especialistas en todos los servicios, dando alta calidad, con infraestructura moderna, tecnología de punta, ética y responsabilidad, en cada año se han superado escalones en el mercado con fuerza y decisiones acertadas, gracias a la atención oportuna, rápida y adaptabilidad con los pacientes y la **flexibilidad horaria de los odontólogo y los especialistas.**

Servicios ofertados

- Odontología general: restauración dental.
- Odontología estética: diseño de sonrisa.
- Odontología preventiva: limpieza, sellantes, eliminación de caries, fortalecimiento dental.
- Odontopediatría: adaptación preventiva, servicio de limpieza y atención enfocada a niños.
- Ortodoncia y ortopedia maxilar : Brackets
- Endodoncia: tratamientos de conductos
- Periodoncia e implantología oral: cirugías mucogingivales e implantes dentales.
- Cirugía y patología oral: eliminación de cordales.
- Cirugía maxilofacial: bichectomia
- Rehabilitación oral: prótesis y coronas libre de metal
- Aclaramiento dental americano con lámpara zoom, electrobistury, ultrasonido.

Cra 40 N° 32-27 Barzal Alto Villavicencio - odontocarevillavo@gmail.com
Celular: 313 461 8860 -3123256798 - Tel: 674 0117

Anexo 5 oficio comercial dirigida a Vitaly OdontoCare 2019



Villavicencio día 11 mes 10 y año 2019



Dirigido: Estela Gálvez
Gerente de vitaly

Asunto: Portafolio de Servicios

Buen día, soy Sandra Montoya, Odontóloga especialista en periodoncia y oseointegración, gerente y propietaria de la clínica Odontocare con más de 10 años de experiencia laboral, me considero una persona amable, tolerante, flexible, entusiasta ante los cambios y amante de mi labor.

Por medio de este oficio deseo ofrecer todos los servicios odontológicos de Odontocare organización creada desde el 2016, contamos con todos los servicios validados por la secretaria salud más la infraestructura, tecnología y personal especializado necesario para cubrir todas las necesidades odontológicas en una sola clínica.

Aparte de ofrecer nuestros servicios brindados descuento del 20% en cualquiera de los servicios propuestos en el portafolio a cualquier colaborador y su respectivo núcleo familiar que se acerque a nuestras instalaciones.

SANDRA MONTOYA
Representante Legal
Odontocare Odontología Avanzada
Villavicencio
Dirección: Cra 40 N.º 32-27 Barzal Alto

Gmail: odontocarevillavo@gmail.com
Celular: 313 461 8860 -3123256798
Página web: www.odontocarevillavo.com
Tel: 674 0117
Nit: 901120197-5

Anexo 6 propuesta de brigada a Veracruz OdontoCare 2019



Propuesta Brigada de salud Odontocare

Buen día señorita Paula, Soy Roilson Saenz consultor administrativo y pasante profesional de OdontoCare odontología avanzada empresa en busca de gestionar actividades con su organización.

Estamos interesados en poder realizar una jornada de salud con sus colaboradores, esta constara en determinar un horario pertinente para poder ofrecer **valoración y profilaxis gratis**, aparte de un descuento del 20% en cualquiera de los **servicios propuestos en el portafolio** llegado el caso que alguno desee iniciar algún tratamiento con nosotros.

El objetivo de esta brigada es que ustedes como empresa puedan ofrecer un servicio social a sus empleados y según como se gestione hasta un momento de esparcimiento a cambio nosotros tendríamos un acercamiento a su organización; esperamos poder trabajar en diferentes proyectos y personalizarlos en busca de obtener mayores beneficios.

Para esta brigada se requiere|

1. Un espacio de tres por tres donde estarian nuestros materiales e identificativos.
2. Tiempo de 15 minutos máximos por persona para poder hacer valoración y profilaxis Gratis.

Nosotros como odontología acogeríamos gastos de materiales a usar y por ende la maquinaria.

Odontocare Odontología Avanzada
 Dirección: Cra 40 N.º 32-27 Barzal Alto
 Villavicencio
 Gmail: odontocarevillavo@gmail.com
 Celular: 313 461 8860 -3123256798
 Página web: www.odontocarevillavo.com
 Tel: 674 0117

Consultor Administrativo Roilson Saenz
 Correo: roilsonsaenz@gmail.com
 Celular: 314.490.8666

Anexo 7 brochure 1 de 2 OdontoCare 2019

Una Sonrisa se mantiene con amor, magia y odontología...



Por eso en ODONTOCARE Contamos con un amplio equipo de profesionales capacitados para la satisfacción de cualquier necesidad de salud oral que pueda presentar con equipos de la mejor calidad para el cuidado y la estética dental.



COMUNICATE CON NOSOTROS

Cra 40 No. 52-27 Barzal Alto, Villavicencio

-  674-0117
-  313 461 8860
-  313 461 8860
-  odontocarevillavicencio
-  odontocarevillavicencio
-  @odontocarevillavo
-  odontocarevillavo@gmail.com

www.odontocarevillavo.com



OdontoCare

ODONTOLOGÍA AVANZADA

Dra. Sandra Montoya

Anexo 8 brochure 2 de 2 OdontoCare 2019

MISIÓN

Odontocare Odontología Avanzada presta servicios de odontología con calidad, respeto, calidez, compromiso, cultura y ética empresarial a todos los pacientes que quieran un motivo para sonreír, por medio de tecnología y personal calificado en la ciudad de Villavicencio.

VISIÓN

Ser reconocida como una de las mejores Odontologías en el año 2023 por brindar servicios de la mano de especialistas de alto nivel y tecnología de punta, Odontocare estará comprometido con el paciente y con su salud oral en la ciudad de Villavicencio.

SERVICIOS

- Valoración cámara intraoral
- Odontología Estética
- Odontología Preventiva
- Blanqueamiento
- Diseño de Sonrisa
- Odontopediatría
- Biectomia
- Rehabilitación Oral
- Ortodoncia
- Cirugía Oral y Maxilofacial
- Periodoncia
- Implantología Oral




CONVENIOS




Porque tu salud nos mueve.



OdontoCare

Anexo 9 piezas publicitarias OdontoCare 2019



Anexo 10 piezas publicitarias, cargo y personal OdontoCare 2019



Anexo 11 pieza publicitaria Instagram- Educación e interés OdontoCare 2019

Instagram

Q: Busca

Entrar Registrarte

odontocarevillavicencio • Seguir

odontocarevillavicencio -Una de las herramientas que se ha hecho importante en el diagnóstico y en el adecuado diseño de un plan de tratamiento en la Ortodoncia actual es la cefalometría ya que es un elemento importante en la conformación de una documentación ortodóncica, es así como en Odontocare tienes Resultados eficientes, pues nuestros Ortodoncistas hacen uso de las herramientas necesarias para el cuidado de la salud dental de nuestros clientes, satisfaciéndolos & superando

5 Me gusta

12 de octubre

Inicia sesión para indicar que te gusta o comentar.

Anexo 12 pieza publicitaria martes de Tics OdontoCare 2019

Siguiendo

Compartir

Guardar

Odontocare

8 de octubre a las 11:12

👉 "Todo en exceso es malo" Es por esto que hoy te recomendamos que te moderes en el consumo de los alimentos mencionados pues por su alto contenido en ácido o azúcar, pueden dañar tus dientes. ❌ 🍷 🍷 🍷

💜 Es importante limitar el consumo de estos alimentos o bebidas ya que el esmalte que se pierde por el ataque ácido nunca se recupera 😞

#OdontocareVillavicencio #HealthyLifeStyle #Ácidos #Azúcar #CuidadoDental #periodonciasandramontoya

MODERATE EN EL CONSUMO DE ALIMENTOS ACIDOS

CON EXCESO DE AZÚCAR & BEBIDAS ENERGIZANTES

ESTOS DAÑAN TU ESMALTE DENTAL

POWERFUL ENERGY DRINK

ODONTOCARE TICS

Anexo 13 evidencia de brigadas y eventos gestionado OdontoCare 2019

