

**Propuesta de Planeación Estratégica Administrativa para la clínica Orthodontika  
S.A.S. en la Ciudad de Cartago**

**Deisy Johana Pérez Madrid**

**Leidy Katherine Posada Acevedo**

**Universidad del Valle**

**Facultad Ciencias de la Administración**

**Programa Académico de Administración de Empresas**

**Cartago Valle del Cauca**

**2021**

**Propuesta de Planeación Estratégica Administrativa para la clínica Orthodontika  
S.A.S. en la Ciudad de Cartago**

**Deisy Johana Pérez Madrid**

**Leidy Katherine Posada Acevedo**

**Proyecto de Grado Presentado Como Requisito Para Optar Por El Título De  
Administrador De Empresas**

**Directora:**

**Dra. Zayra Urdinola Hincapié**

**Universidad del Valle**

**Facultad ciencias de la Administración**

**Administración de Empresas**

**Sede Cartago**

**2021**

## Contenido

<b>Dedicatoria General</b> .....	<b>10</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>11</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>12</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>13</b>
<b>Formulación del problema</b> .....	<b>14</b>
Planteamiento del Problema .....	14
Formulación de la Pregunta de investigación .....	16
Sistematización de la Pregunta de Investigación .....	16
<b>Objetivo General</b> .....	<b>18</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>19</b>
<b>Antecedentes</b> .....	<b>21</b>
<b>Marco Referencial</b> .....	<b>26</b>
Marco Teórico .....	26
Marco Conceptual .....	31
Marco Contextual.....	40
La odontología en Colombia .....	40
Marco Histórico.....	45
Orthodontika S.A.S.....	45
Logo de la empresa Orthodontika S.A.S. ....	46
Portafolio de servicios.....	46
Marco Legal .....	47
<b>Diseño Metodológico</b> .....	<b>53</b>
<b>Resultados</b> .....	<b>60</b>
Resultados Objetivo específico N° 1 “Entornos de la Organización” .....	60
Entorno general.....	60
Fuerzas Económicas.....	61
Fuerzas Demográficas.....	64
Fuerzas Políticas, Gubernamentales y legales .....	65
Fuerzas Tecnológicas .....	67
Fuerzas Ambientales .....	71
Fuerzas Socioculturales.....	72

Evaluación del entorno general de Orthodontika S.A.S. ....	75
Entorno Medio - Los Movimientos de La Industria .....	77
Análisis Económico Integral de la Industria.....	79
Nivel de Concentración.....	80
Acciones y Políticas del Gobierno .....	81
Desarrollo Tecnológico.....	83
Factores de Demanda.....	83
Mapa Industrial .....	84
Entorno Próximo - Dinámica industrial.....	85
Clúster .....	86
Diferentes formas de competencia.....	89
Competencia potencial. ....	90
Competidores potenciales y su proceso para la priorización. ....	90
Barreras de entrada para los competidores potenciales. ....	91
Evaluación de los competidores.....	92
Los sustitutos .....	93
Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto.....	94
Sistema de Información .....	96
Estudio Interno – Modelo Sistémico .....	97
Sistema Logístico .....	98
Formación Administrativa .....	99
Sistema de Pensamiento Organizacional .....	106
Sistema Emocional.....	107
Actividades de la Empresa .....	109
Matriz Interna.....	110
Ventaja competitiva .....	111
Recursos, Capacidades y Competencias .....	111
Resultados Objetivo específico N° 2 “Planeación estratégica” .....	117
Direccionamiento Estratégico.....	117
Misión .....	118
Visión.....	119
Objetivos estratégicos .....	119

Estrategias .....	121
Modelo de Negocio.....	124
Formaciones Administrativas .....	125
Elementos de la formación administrativa – Gerencia de Servicio .....	126
Resultados Objetivo específico N° 3 “Control Estratégico” .....	127
Medición de los resultados estratégicos .....	127
Relación Coste – Beneficio .....	131
<b>Conclusiones .....</b>	<b>134</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>137</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>139</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>147</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Matriz antecedentes.....	22
<b>Tabla 2.</b> Síntesis marco teórico .....	30
<b>Tabla 3</b> Síntesis marco conceptual.....	38
<b>Tabla 4.</b> Matriz impacto legal .....	51
<b>Tabla 5.</b> Triangulación de Información.....	59
<b>Tabla 6.</b> Fuerzas económicas .....	62
<b>Tabla 7.</b> Fuerzas Demográficas.....	65
<b>Tabla 8.</b> Fuerzas Políticas, gubernamentales y Legales .....	66
<b>Tabla 9.</b> Fuerzas Tecnológicas .....	68
<b>Tabla 10.</b> Fuerzas Ambientales .....	71
<b>Tabla 11.</b> Fuerzas Socioculturales .....	73
<b>Tabla 12.</b> Oportunidades y Amenazas del entorno general .....	75
<b>Tabla 13.</b> Mapa Industrial.....	84
<b>Tabla 14.</b> Clúster.....	86
<b>Tabla 15.</b> Proveedores.....	88
<b>Tabla 16.</b> <i>Matriz de Entorno</i> .....	95
<b>Tabla 17.</b> Matriz Interna.....	110
<b>Tabla 18.</b> Características de la propuesta de Misión.....	118
<b>Tabla 19</b> Propuesta de Misión para Orthodontika S.A.S.....	118
<b>Tabla 20</b> Propuesta Visión para la clínica Orthodontika .....	119
<b>Tabla 21.</b> Características de los objetivos estratégicos .....	120
<b>Tabla 22.</b> Objetivos estratégicos para Orthodontika S.A.S.....	121

<b>Tabla 23.</b> Estrategias recomendadas para Orthodontika S.A.S.....	122
<b>Tabla 24.</b> Aproximación al Modelo de negocio clínica odontológica Orthodontika.....	124
<b>Tabla 25.</b> Formación Administrativa - Gerencia de Servicio, orientaciones para la clínica odontológica.....	126
<b>Tabla 26.</b> Tablero de control - acciones estratégicas – presupuesto, orientaciones para la clínica odontológica.....	129
<b>Tabla 27.</b> Relación costo-beneficio, orientaciones para la clínica odontológica ‘.....	131
<b>Tabla 28</b> Sistematización Taller Direccionamiento Estratégico para Orthodontika S.A.S. ....	152
<b>Tabla 29</b> Sistematización Entrevistas fase 1 y 2 .....	154

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Variación ventas sector año corrido 2020 - 2021 .....	15
<b>Figura 2</b> Encuesta mensual de servicios .....	40
<b>Figura 3</b> Colombia - Actividades de la práctica odontológica.....	43
<b>Figura 4.</b> Valle del Cauca - Actividades de la práctica odontológica.....	44
<b>Figura 5.</b> Cartago - Actividades de la práctica odontológica.....	45
<b>Figura 6.</b> Logo de la empresa Orthodontika S.A.S.....	46
<b>Figura 7.</b> Matriz Impacto-Probabilidad de las fuerzas externas del entorno .....	76
<b>Figura 8.</b> Programas Educativos Sector Salud En Colombia 2020.....	78
<b>Figura 9.</b> Empleos provenientes de las Actividades de la práctica odontológica .....	79
<b>Figura 10.</b> Sistema de Información para Orthodontika S.A.S. ....	97
<b>Figura 11.</b> Ingresos Totales Orthodontika S.A.S. ....	102
<b>Figura 12.</b> Estructura organizacional propuesta para Orthodontika .....	117



### Lista de Anexos

<b>Anexo A.</b> Reseñas documentales elaboradas para el trabajo de grado.....	147
<b>Anexo B.</b> Sistematización Taller Direccionamiento Estratégico para Orthodontika S.A.S.....	151
<b>Anexo C.</b> Sistematización Instrumentos.....	154
<b>Anexo D.</b> Diario de Campo .....	168
<b>Anexo E.</b> Socialización investigación a la clínica odontológica Orthodontika S.A.S. ....	171
<b>Anexo F.</b> Documentos de soporte investigativo.....	172

### **Dedicatoria General**

Le agradecemos a Dios, a nuestras familias, a todas aquellas personas que nos apoyaron y contribuyeron al logro de este objetivo. Le agradecemos a la Dr. Zayra Urdinola Hincapié, por ser guía en este proceso y por su acompañamiento en todo momento. De igual forma, le agradecemos a todos los docentes que contribuyeron con nuestra formación académica.

#### ***Dedicatoria Deisy Johana Pérez Madrid:***

Agradezco inmensamente a Dios por darme la sabiduría necesaria para culminar mi proceso de formación profesional, y por tener salud para festejar este gran logro. Gracias infinitas a mis padres, que son mi mayor motivación y con su amor y apoyo me han impulsado siempre a ser una mejor persona. Gracias a mi familia y amigos por confiar en mí, a mi novio quien me acompaño incondicionalmente a lo largo de este proceso y a mi compañera de trabajo de grado por el compromiso y el trabajo en equipo, que hicieron posible este sueño. ¡Gracias!

#### ***Dedicatoria Leidy Katherine Posada Acevedo:***

Le agradezco a Dios por permitirme terminar mi carrera, siendo la segunda persona en mi familia en obtener un título profesional, por lo que considero que es una bendición. A mi madre por su amor, comprensión, apoyo, y por el acompañamiento constante durante toda mi formación, ya que es mi mayor motivación para culminar mis estudios. A mi padre, por su interés y acompañamiento. Le agradezco igualmente, a mi amiga y compañera de trabajo de grado, por la paciencia y el trabajo en equipo. A todas aquellas personas que me animaron a hacer esto posible. Gracias a todos.! Picos

## Resumen

El trabajo de grado “Propuesta de planeación estratégica administrativa para la clínica Orthodontika S.A.S. en la ciudad de Cartago” fue una asesoría realizada para el diseño de un plan estratégico, mediante el análisis del entorno, los cuales son elementos requeridos desde el punto de vista de una mirada sistémica de la organización, que funge desde un paradigma neoclásico de la administración de empresas y cuyos resultados parten desde la formulación del plan, se precisó necesario la elaboración de la misión, visión, objetivos, estrategias y la evaluación del potencial de la organización. Se evidencia la necesidad de los datos para la toma de decisiones, el control y la aplicabilidad que tienen en el corto, mediano y largo plazo las herramientas organizacionales en las empresas modernas, en lo que respecta al fortalecimiento de la gestión, la planeación, la cultura gerencial, permitiéndole de esta forma a la organización el desarrollo de un sistema de creación de valor en el sector salud, específicamente en las actividades de la práctica odontológica en el contexto colombiano.

**Palabras Clave:** Planeación Estratégica, entorno, toma de decisiones, creación de valor.

### **Abstract**

The degree work “Proposed strategic administrative planning for the Orthodontika S.A.S. clinic in the city of Cartago” was a consultancy carried out for the design of a strategic plan, through the analysis of the environment, which are required elements from the point of view of a systemic view of the organization, its functions from a neoclassical paradigm of business administration and whose results start from the formulation of the plan, it was necessary to prepare the mission, vision, objectives, strategies and the evaluation of the potential of the organization. There is evidence of the need for data for decision-making, the control and applicability they have in the short, medium and long term organizational tools in modern enterprises, with regard to strengthening management, planning, the managerial culture, thus enabling the organization to develop a system of value creation in the health sector, specifically in the activities of dental practice in the Colombian context.

**Keywords:** Strategic Planning, environment, decision making, value creation.

## **Introducción**

La asesoría planteada tuvo como objeto fortalecer la gestión, la planeación y la cultura gerencial de la clínica Orthodontika S.A.S., ubicada en el municipio de Cartago Valle, por medio de una propuesta de planeación estratégica.

Orthodontika S.A.S. es una clínica odontológica creada en el año 2016, gracias a su acogida en el mercado, se hizo notoria la necesidad de recolección de datos, para la toma de decisiones, el control y su aplicabilidad en el corto, mediano y largo plazo, logrando el desarrollo de un sistema de creación de valor en su sector.

Teniendo en cuenta la anterior información, se hizo indispensable el establecimiento de una planeación que permitiera tener una mirada sistémica de la organización, por medio del análisis del entorno, el cual sirve como base para la creación de objetivos estratégicos, el diseño de estrategias y la evaluación del potencial, que contribuyen con el mejoramiento administrativo de la clínica.

Para el logro exitoso de esta investigación, se inició por el análisis de las capas del entorno, el diseño de direccionamiento estratégico y la evaluación del potencial organizacional, puesto que estos, son los elementos que conforman la planeación estratégica (Mendoza, 2011).

### **Título**

“Propuesta de Planeación Estratégica Administrativa para la clínica Orthodontika S.A.S. en la Ciudad de Cartago”

## **Formulación del problema**

### **Planteamiento del Problema**

Orthodontika S.A.S. es una clínica odontológica creada en el año 2016 en la ciudad de Cartago Valle, que ha permanecido en el mercado gracias a las estrategias publicitarias realizadas por medio de redes sociales, pero este no fue resultado de un acercamiento estructurado entre las orientaciones gerenciales y los datos del sector odontológico, el mercado y la capacidad estratégica de la empresa para afrontar los vacíos de la información en la toma de decisiones de manera particular, ni de un estudio preliminar de su entorno, provocando en efecto limitaciones en el rango de la operación en diferentes frentes de la clínica, a nivel local, regional y nacional.

A pesar de los esfuerzos realizados por sus propietarios, su administración no cuenta con una planeación estratégica que le permita establecer el camino para el cumplimiento de los objetivos empresariales que aporten unos lineamientos diseñados para su permanencia en el mercado. Adicional a esto su visión empresarial se encontraba limitada, puesto que su desconocimiento del entorno ha acarreado consecuencias, convirtiéndolos en una empresa con poca participación en su sector, restringiendo sus oportunidades de expansión o ampliación de su cobertura.

La planeación estratégica debe de tener en cuenta que las organizaciones son sistemas abiertos, que están en constante interrelación con los factores externos, puesto que ellos pueden causar efectos en el sector y en las propias organizaciones, desde allí radica la importancia del conocimiento sobre este. Mirar hacia afuera, tener una mirada integral y pensar holísticamente, son actividades fundamentales para la toma de decisiones, sin embargo, es prácticamente imposible dominar en su totalidad toda la información que genera el entorno, por lo que es

importante, filtrarla y abandonar lo que no es necesario para la organización en cuestión (Mendoza, 2011).

Es por esto que, el principal interrogante de la asesoría se basa en cómo elaborar la propuesta de planeación estratégica administrativa de la clínica Orthodontika S.A.S. del municipio de Cartago Valle. Es claro que el año 2020 fue altamente afectado en la economía a causa de la pandemia por COVID 19.

Por lo tanto, para ese año la clínica tuvo una disminución considerable en sus ingresos, especialmente en el segundo trimestre, con ventas tan solo por valor de \$4.163.000, con una diferencia de \$19.511.983 con respecto al trimestre anterior ocasionado principalmente por el cese de actividades, gracias a la cuarentena obligatoria establecida en todo el país. Es de rescatar que, aunque los ingresos disminuyeron considerablemente, la empresa se pudo mantener y no generó ningún recorte de personal.

En la siguiente ilustración se evidencian las ventas anuales de los años 2020 y 2021, para el sector de las actividades profesionales, científicas y técnicas, en donde el sector salud y el sector odontológico se encuentran inmersos. (Ver **Figura 1**).

**Figura 1.**  
Variación ventas sector año corrido 2020 - 2021



Fuente: MARO | Mapa Regional de Oportunidades, (2021).

En la ilustración se identifica que para el año 2020, este sector fue gravemente golpeado con respecto a sus ingresos anuales correspondientes a ventas, ya que para el año 2020 sus ventas tuvieron una variación en Miles de USD de -4,9. Mientras que para el año 2021 su variación fue de 12,6 (Maro, 2021).

Para el sector odontológico colombiano, el COVID 19 en el año 2020, fue el principal causante de cese de actividades, puesto que se considera que hay aproximadamente 60 mil profesionales activos del sector en Colombia, donde aproximadamente el 50% son independientes o laboran en empresas privadas, creando consecuencias no solo a los profesionales, sino, a todos los implicados en el sector (Fundación Universitaria San Martín, 2020).

Orthodontika S.A.S. se encuentra recuperándose del cierre de actividades y la poca productividad del año 2020, es por esto que la creación de una propuesta de planeación estratégica se hace aún más indispensable, puesto que les permite establecer objetivos que marquen un camino a seguir, y estrategias empresariales flexibles acordes a su entorno, enmarcadas en un sistema de información eficaz, y potencial interno de la organización.

### **Formulación de la Pregunta de investigación**

¿Cómo es la propuesta de planeación estratégica administrativa para la clínica Orthodontika S.A.S, que sirva como apoyo para la toma de decisiones?

### **Sistematización de la Pregunta de Investigación**

- ¿Cómo es el entorno al cual pertenece la organización, que permita diseñar el sistema de información?
- ¿Cuál es la propuesta de direccionamiento estratégico adecuada para la clínica odontológica?



- ¿Qué elementos debe tener el control estratégico, que permita la medición de las estrategias organizacionales propuestas?

## **Objetivo General**

Diseñar la planeación estratégica administrativa de la empresa Orthodontika S.A.S, como aporte para la toma de decisiones

### **Objetivos Específicos**

- 1.** Investigar los entornos a los que pertenece la organización con el propósito de construir un sistema de información para retroalimentación de la toma de decisiones de la clínica
- 2.** Crear la propuesta de direccionamiento estratégico acorde a la situación interna de la clínica.
- 3.** Diseñar un control estratégico como herramienta, que permita la evaluación de las estrategias propuestas, como un aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales creados.

## **Justificación**

La propuesta de planeación estratégica administrativa de la empresa Orthodontika S.A.S, pretendió dar solución a los problemas estratégicos que presentaba la clínica. Desde la mirada de José María Mendoza Guerra, con el libro “Decisiones Estratégicas – Macroadministración”, se realizó un modelo sistémico, el cual estudia la situación interna de la organización y de esta forma se identifican las actividades organizacionales a partir de la evaluación de sus procesos administrativos desde el direccionamiento estratégico

La investigación analiza cuatro áreas primordiales de las organizaciones, como lo son el sistema logístico de la organización, el sistema administrativo el cual la rige, el de conocimiento y el emocional, siendo este un área muy importante que ha sido puesta en segundo plano por otras teorías a lo largo de la historia (Mendoza, 2011). De igual forma es importante tener en cuenta que este análisis, primero trabaja con herramientas para el enfoque sistémico, y luego se enfoca en los recursos, capacidades y competencias de la organización (Mendoza, 2011).

De igual forma, esta investigación pretende mostrar cómo las empresas, sin importar su tamaño, necesitan diferenciarse en su sector por medio de la creación y ejecución de estrategias guiadas por un sistema de información que permita el entendimiento de los entornos.

Por otro lado, la ejecución de estas estrategias debe controlarse, siendo el aporte de la asesoría la creación del sistema de información que otorga a la empresa elementos y datos del sector odontológico para el monitoreo y la orientación en la toma de decisiones con un enfoque abierto e interconectado con las fuerzas económicas, demográficas, tecnológicas, ambientales, socioculturales, políticas/gubernamentales y legales de los entornos identificados para la clínica odontológica, paso seguido, se creó el control estratégico, que bajo la visión de Mendoza (2021),

permita medir los resultados estratégicos, y compararlos con los objetivos estratégicos e identificar las causas y colocar en marcha los programas propuestos.

Para sintetizar, con la investigación se logró identificar los aspectos álgidos de análisis para generar acciones efectivas en el corto, mediano y largo plazo en la clínica, pues limitaban el logro de su visión empresarial, así encontramos que la planeación estratégica, es un instrumento que impacta directamente la creación del valor organizacional, mediante una mirada sistémica. Coincidiendo con (Mendoza, 2011, p.19), el cual explica que, “la planeación estratégica es el eje de la macroadministración, solo en la medida en que la empresa tenga un buen sistema de planeación podrá contar con una propuesta efectiva de administración estratégica”.

## Antecedentes

Con el fin de evidenciar la importancia de la planeación estratégica en las organizaciones, se recopiló información a partir del análisis documental y las reseñas bibliográficas (ver anexo A) de investigaciones realizadas en la temática de planeación estratégica realizados regional, nacional e internacionalmente, siendo coherentes con el diseño metodológico planteado (Ver Diseño Metodológico en la página 53) los cuales sirvieron de apoyo para el desarrollo del estudio (Ver **Tabla I**).

A nivel internacional se observaron algunos estudios como el de (Rojas, 2008) que confirman que es muy importante que una empresa pueda aprovechar al máximo su capacidad instalada, y tener equipos modernos que faciliten la ejecución de las funciones, por lo que el análisis y la revisión de una planeación estratégica es fundamental para que las organizaciones aprovechen totalmente sus capacidades.

Se encontraron otros estudios a nivel nacional que evidencian que todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades diferentes que las hacen únicas, incluso estando inmersas en el mismo sector, es por esto que se debe tener pleno conocimiento de la organización para que la planeación estratégica este acorde a las necesidades y capacidad financiera particulares (García, 2018; Gil et al., 2018 y Ministerio de Salud y Protección Social, 2016)

Otras investigaciones en cuanto a la región proporcionan algunos aportes acerca de los costos que conlleva el desarrollo de las actividades y estrategias planteadas, los cuales deben ser vistos desde el punto de vista de la inversión, además se encontró información que plantea que la planeación estratégica es una herramienta muy adecuada para la toma de decisiones, que permite alcanzar la eficiencia y eficacia organizacional (Navarrete Tabar, 2014; Marín y Rojas, 2017).

A continuación, se presenta la matriz de antecedentes en la tabla 1, ubicando los estudios en orden internacional, nacional y regional, aquí se detallan las variables observadas, los aportes a la investigación y las observaciones que se hacen al respecto.

**Tabla 1.**  
*Matriz antecedentes*

Ámbito	Título	Autores	Aportes	Aspectos relevantes	Variable Observada
Internacional	Propuesta del plan estratégico del servicio de odontología del hospital Max Peralta de Cartago	Kattia Rojas Jiménez	La idea que se plasma constantemente alrededor de la planeación estratégica, haciendo énfasis en que esta sirve como un conjunto de programación o diagramas estáticos. Es importante tener en cuenta que la revisión debe ser de forma periódica, lo que se recomienda es realizarlo por lo menos una vez al año. La flexibilidad de la planeación estratégica es fundamental, puesto que gracias a esta se puede aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente. Fuente tomada de (Rojas, 2008)	Gracias a esta investigación, se pudo evidenciar que el hospital no está aprovechando el máximo que su capacidad instalada le permite, esto en cuanto a infraestructura, ya que cuentan con consultorios que no están siendo utilizados para la misión del hospital, lo que acarrea costos adicionales, así mismo, es necesario actualizar los equipos con los que actualmente funcionan los consultorios habilitados, ya que su ciclo de vida productivo ha culminado hace varios años, además, la falta de personal es un limitante, así como la evidente necesidad de capacitación de su personal actual. El análisis de su estado actual y una revisión constante o periódica de la planeación estratégica es fundamental para que las organizaciones aprovechen sus capacidades al máximo, debido a que esta debe de poder adaptarse a las necesidades actuales de cada organización.	Análisis estructural. Recursos e instalaciones Planes estratégicos.
Nacional	Planeación estratégica consultorio RIE unidad de estética dental	Albeiro García Varela	No todas las empresas cuentan con las mismas posibilidades para adentrarse en la creación de su plan estratégico, es por esta razón, su direccionamiento estratégico debe estar aterrizado según su realidad empresarial, así mismo, sus estrategias deben ser acordes, por lo tanto, se deben de crear, de forma que sean alcanzables para la empresa, puesto que se espera, que sea utilizado por la organización, y no sea archivado como un simple requisito (García, 2018)	En este proyecto se evidenció, que el consultorio cuenta con equipos modernos, acordes a los procedimientos que actualmente realizan, además, su personal es altamente calificado y con amplia experiencia, lo que convierte a este consultorio en una gran opción para clientes nuevos, que busquen resultados considerables en su salud dental, sin embargo, no cuenta con suficiente capacidad instalada para recibir nuevos clientes, lo que limita considerablemente a la organización. Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades diferentes, incluso siendo parte de un mismo sector, es por esto, que su planeación estratégica debe ir acorde a sus necesidades particulares, y su capacidad financiera, ya que, de no ser así, esta solo quedaría en papel, y no generaría la utilidad que se espera de ella.	Diseño de estrategias. Tecnología y talento humano. Mercadeo y finanzas.

Nacional	Diseño de la planeación estratégica de una clínica odontológica en la ciudad de Bucaramanga en el año 2018	Mayleth Viviana Gil Gómez, Carlos Alberto Mora Guerrero y Elberth Dubian Estupiñán Sepúlveda	El pleno conocimiento de la empresa permite la creación de estrategias diversas, así como la elaboración de su direccionamiento y filosofía, entre otros factores esenciales, que permiten el mantenimiento de las empresas. En este caso la Clínica odontológica, sin embargo, la ejecución del diseño de la Planeación Estratégica, necesita de un tiempo adecuado a la necesidad organizacional en particular (Gil et al., 2018).	De esta investigación se reconoce que el pleno conocimiento de la organización se hace indispensable para la creación de su planeación estratégica, es importante resaltar que las organizaciones cambian con el tiempo, es por esto, que la planeación debe ser actualizada cada vez que esto sea requerido, con el objetivo de que la empresa avance, y no quede estancada con procedimientos y/o objetivos que ya han sido previamente alcanzados, de esta forma, se visualice en obtener nuevas metas alcanzables para la organización.	Manejo y conocimiento organizacional. Toma de decisiones. Diagnóstico empresarial interno.
Nacional	Planeación estratégica del ministerio de salud y protección social	Minsalud	La importancia de la planeación estratégica se puede evidenciar en el aumento del éxito, incluso en situaciones de cambios constantes y entornos inestables, puesto que permite no descuidar los objetivos de largo alcance, puesto que sirve para tomar decisiones mayormente acertadas. Así mismo, sirve como herramienta de gestión, monitoreando los resultados de forma eficaz. Está orientada a la toma de decisiones, mediante el análisis de la situación actual, justificando las decisiones a tomar, apoyando las acciones estratégicas. Por último, esta no descuida el control estratégico, midiendo constantemente los avances esperados según los objetivos y resultados previstos. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016)	Este documento elaborado por el ministerio de salud muestra una mirada amplia acerca de la importancia de la planeación estratégica necesaria para el desarrollo de la política pública y el mejoramiento y proyección de las condiciones de salud. Por medio del desarrollo de ese documento se evidencio que pretendían que cada una de las dependencias lograra adoptar la planeación estratégica establecida por medio de la planeación, control, constante evaluación, y monitoreo de los planes y proyectos establecidos. De acuerdo con esta investigación es importante plantear acciones estratégicas, con el objetivo de cumplir los objetivos. en donde se analicen las posibles variables que pueden afectarlo en el corto y mediano plazo. Adicionalmente recalcan la importancia de definir los recursos requeridos para llevar a cabo la ejecución del plan definido.	Gestión. Acciones estratégicas. Inversión.

Nacional	Plan estratégico institucional 2016 - 2020	Secretaría distrital de salud	<p>El plan estratégico diseñado para la secretaría distrital de salud se creó de acuerdo con el plan de desarrollo territorial de salud, y a semejanza del plan de desarrollo nacional, siendo consecuentes con su respectiva relación.</p> <p>El alcance de este documento está conformado por los diferentes planes nacionales y distritales del sector. A partir de estos, se crea su respectivo plan de acción, y los programas y proyectos pertinentes, que buscan la materialización de las estrategias planteadas, buscando garantizar el logro de los objetivos propuestos en cuanto al sector salud se refiere (Amado, 2016).</p>	<p>Este diseño de planeación estratégica se realizó para la secretaría distrital de salud de Bogotá, esta estima prestar servicios relacionados a la salud, mediante la implementación de un modelo de servicios que mejore la calidad y la eficiencia por medio de la actualización y modernización de la infraestructura física y la innovación tecnológica.</p> <p>Adicionalmente resalta la importancia de fortalecer aquellos procesos y procedimientos que sirven como soporte en la gestión misional y la gestión estratégica, por medio de acciones promovedoras de la administración transparente.</p> <p>El cumplimiento de la misión y visión propuestas se debe evaluar cada tres meses el avance de las estrategias que permiten el cumplimiento de los objetivos organizacionales en salud.</p>	Eficiencia. Gestión misional y estratégica. Objetivos estratégicos.
Regional	Plan estratégico para la clínica odontológica oral Brackets de Cali.	Johanna Marcela Navarrete Tabares	<p>Es necesaria la revisión del plan, ya que realizar simples ajustes no es suficiente, debido a que el entorno es cambiante, y por ello, el plan estratégico debe tener la capacidad de adaptarse. El plan de mercado requiere una suma importante, que debe verse como una inversión, ya que, a largo plazo, este aumentará sus ventas con respecto al año 2013. De igual forma, su rentabilidad tendrá un incremento secuencial, evidenciando la importancia y utilidad para el año en que está proyectado dicho plan (Navarrete Tabar, 2014).</p>	<p>Los costos que acarrea la implementación de las actividades propuestas en la planeación estratégica deben verse como una inversión que tendrá frutos a corto, mediano y largo plazo, sin embargo, es indispensable considerar que estas actividades conllevan a gastos adicionales, es por esto que una planeación estratégica también debe ir acorde con la situación económica actual de la organización, ya que sus objetivos deben ser financieramente alcanzables.</p>	Análisis del sector competitivo. Rentabilidad. Estrategias administrativas.
Regional	Formulación de un plan estratégico a la clínica odontológica Orthocenter.	Gloria Irene Rojas Barahona y Cristin Marcela Marín Arboleda	<p>Las organizaciones en ocasiones actúan de forma estática, sin tener en cuenta la complejidad y los cambios que pueden presentarse en el entorno, es por esta razón que, debe potencializar sus capacidades empresariales, permitiendo registrar sus clientes de forma eficaz, enfrentando esta complejidad por medio de publicidad, logrando una mayor participación en el mercado y posicionamiento. Requiriendo enfoque administrativo en su forma de dirección (Marín y Rojas, 2017)</p>	<p>Esta investigación permite confirmar que el enfoque de un plan administrativo estratégico para una empresa es una herramienta necesaria y muy adecuada para la toma de decisiones que permita que la organización se beneficie oportunamente y logre aprovechar al máximo sus beneficios. En el direccionamiento estratégico se da una mirada a la organización en donde se formulan y analizan temas relacionados con la misión, visión, objetivos y estructura de la empresa. Todo esto se realiza con el fin de lograr que la organización alcance su eficiencia y eficacia y así pueda sostenerse a través del tiempo.</p>	Enfoque administrativo estratégico. Entorno competitivo. Direccionamiento.

Fuente: elaboración propia, basado en Rojas, (2008, p. 20); García, (2018, p. 15); Gil et al., (2018, p. 35); Navarrete, (2014); Marín y Rojas, (2017); Ministerio de Salud y Protección Social, (2016); y Amado, (2016).



Los antecedentes mencionados anteriormente permitieron tener una mirada más amplia de la utilización e implementación de la planeación estratégica y su aplicabilidad en las empresas públicas y privadas a nivel regional, nacional e internacional, se resalta que los estudios hacen énfasis en la necesidad de que las empresas definan su direccionamiento estratégico, marcando una ruta de objetivos específicos a alcanzar, por medio de la fijación de un horizonte hacia donde enfocar todos sus esfuerzos y poder alcanzar el mayor beneficio posible.

Adicionalmente es importante tener en cuenta que es indispensable conocer muy bien la organización y recordar que, estas constantemente se ven enfrentadas a múltiples cambios en donde se deben tomar las decisiones adecuadas que permitan que la organización pueda ser rentable a través del tiempo.

## Marco Referencial

### Marco Teórico

Para el desarrollo de la investigación, es importante primero revisar la evolución de la planeación estratégica en el tiempo, de acuerdo con (Correa y López, 2007) Se puede considerar como el pionero de la planeación estratégica a Henry Fayol (Siglo XX), con su teoría clásica en el libro “Administración industrial general”, quien consideraba que la administración radicaba en cinco acciones específicas: “Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” donde el éxito de las organizaciones era el diseño de un plan, que posteriormente se pudiese medir y controlar. La planeación organizacional se crea en la década de los sesenta, ésta se centra en la relación que tiene entre la estrategia externa y la estructura interna de las organizaciones.

Posteriormente, Drucker (1974) el cual es citado por (Correa y López, 2007) se reconoce el aporte en el cual se incluye un tipo de pensamiento moderno sobre el tema. W. Edwards Deming con la teoría de control de calidad. Y actualmente los pensamientos vigentes son el enfoque sistémico, la teoría de contingencia, el análisis prospectivo, y por último el enfoque estratégico, que incluye gran parte de las anteriores teorías, presentado en un enfoque sistémico de la organización.

La asesoría realizada se fundamentó desde un paradigma neoclásico de la disciplina administración de empresas en las ciencias sociales y económicas, ya que este permite obtener una mirada sistémica de la organización, por medio de elementos que este requiere, como lo son el análisis de las capas del entorno. Por lo tanto, este estudio considera que la planeación estratégica, representa un mapa de ruta que permite el cumplimiento de la visión empresarial, y genera transmutaciones en las organizaciones.

Una de las teorías que evoluciona el paradigma Neoclásico, es la Teoría General de los Sistemas por el biólogo Ludwing Von Bertalanfy, quién creó principios metodológicos de la investigación sistémica (Zapata et al., 2006).

Este enfoque considera a las organizaciones como sistemas abiertos, que influyen y se ven afectadas por su entorno. “Primero, la organización hace algo sobre, o con este insumo, generando así un resultado. El resultado regresó al medio ambiente afectando, en consecuencia, la organización a medida que el medio lo consume, lo utiliza y lo evalúa” (Zapata et al., 2006, p. 71)

En este sentido, la asesoría realizada a la clínica Orthodontika S.A.S., involucra el reconocer la importancia de mantenerse informada de todos aquellos aspectos que puedan afectarla directa o indirectamente, y esto es de gran relevancia, ya que esta empresa ha funcionado como un sistema cerrado por años, enfocándose en sus procesos y funcionamiento interno, desconociendo las ventajas que se presentan cuando se realiza un enfoque panorámico (Ver Anexo C. Ent2. In. 14-19).

Siendo consecuentes con la importancia de los estudios previos planteados en el diseño metodológico (Ver Diseño Metodológico) para este tipo de investigaciones cualitativas. Se presentan una serie de estudios previos y antecedentes, como apoyo al objeto de investigación, y del mismo modo, se da lugar al reconocimiento de las variables, las temáticas a abordar y da pistas para comprender y diseñar orientaciones a la clínica que, en conjunto con el planteamiento del problema, otorgan los fundamentos de este trabajo.

La asesoría estuvo apoyada por José María Mendoza Guerra con el libro “Decisiones Estratégicas – Macroadministración” para la creación de la propuesta de planeación estratégica. Según Mendoza: “el direccionamiento estratégico, el análisis del entorno y la evaluación del potencial, el cual es evidenciado en el análisis interno de la organización, mediante el modelo

sistémico basado en el sistema logístico, administrativo, de conocimiento y emocional, que es lo que se denomina planeación estratégica” (Mendoza, 2011).

Recalcando la utilización de temas inmersos dentro del método de planeación estratégica antes mencionada, como lo son: el modelo sistémico, el control estratégico y, por último, la construcción del sistema de información (Mendoza, 2011).

Mendoza (2011) considera que, sin un sistema de información de apoyo, la planeación estratégica es imposible.

Por su misma naturaleza, la planeación es una actividad que requiere mucha acción mental y esto es especialmente necesario en la elaboración del diagnóstico: reflexión, análisis, síntesis, comparaciones e inferencias son básicos para evaluar la realidad actual y proyectar el desarrollo futuro, y, para ello se requiere datos e información (Mendoza, 2011, p. 72).

Este aporte nos permitió examinar la realidad externa de las organizaciones, realizando el análisis de la industria y sus respectivos competidores, así como la evaluación de las capacidades internas de las organizaciones, la creación de las estrategias, interconectando la empresa a su entorno.

Y, por último, introduce el control estratégico con el que se logra dar seguimiento a los macroobjetivos, mediante la observación constante de su entorno. Presentando una vista general de la macroadministración y la microadministración. Constituyendo aquellos elementos necesarios a tener en cuenta para la creación de la propuesta de planeación estratégica para la clínica (Mendoza, 2011).

En cuanto al análisis del entorno general, el estudio se apoyó por José Ramón Gallardo Hernández, en el libro “Administración Estratégica – De la visión a la ejecución”, ya que este

realiza un seguimiento de las fuerzas que son claves para cualquier organización, en un contexto nacional e internacional, y el cual, concuerda con la importancia de establecer un sistema inteligente de información para la obtención de datos, que faciliten identificar tendencias y progresos importantes, detectando oportunidades y amenazas en ellos, caracterizando su grado de cualidades en general (Gallardo, 2012).

Logrando ampliar la visión y el panorama empresarial a la clínica Orthodontika S.A.S. y así orientarla a un programa estratégico diseñado acorde a sus expectativas y necesidades. De igual forma, la evaluación de estas fuerzas es muy importante, ya que se deben de tener en cuenta aquellos que deben ser atendidos de forma inmediata, mediante la creación de estrategias, que logren aprovechar las oportunidades existentes, así como el debido enfrentamiento entre las amenazas del contexto empresarial y el potencial interno de la organización, mediante una matriz Impacto-Probabilidad (Gallardo, 2012).

Con respecto al análisis del entorno medio, Mendoza nos indica que la industria es la zona del entorno que más altera de forma directa a las organizaciones, este propone mostrar una visión más detallada y precisa del entorno medio, permitiendo tomar decisiones estratégicas mediante el análisis económico integral de la industria, el nivel de concentración, acciones y políticas del gobierno, el desarrollo tecnológico y factores de la demanda, que faciliten la realización de un mapa industrial, el cual es una herramienta eficaz de análisis competitivo, permitiendo contemplar la constitución empresarial de la industria, y logrando situar la organización en ella, así como a sus competidores (Mendoza, 2011).

De igual forma, el análisis del entorno próximo, se enfoca en la dinámica industrial del sector, los grupos estratégicos, las diferentes formas de competencia, y la evaluación de esta:

identificando su potencial, factores de competencia, estrategias, debilidades y errores cometidos por estos (Mendoza, 2011).

Y, por último, la planeación es imposible de realizar sin la creación de un sistema de información, que sirva de apoyo para el control posterior, sirviendo de soporte para el control estratégico, sobre la ejecución de los planes (Mendoza, 2011).

A continuación, se crea la tabla de síntesis que permite evidenciar el análisis y su respectivo aporte al trabajo de grado de acuerdo con a la teoría planteada, así mismo, se logra identificar las variables principales, según los fundamentos planteados (Ver *Tabla 2*).

**Tabla 2.**  
Síntesis marco teórico

Teóricas Principales	Teoría	Descripción	Interpretación	Variable / aspectos
Ludwing Von Bertalanffy (Teoría de sistemas) 1940	Teoría de sistemas	Se enfoca en la importancia de que las organizaciones funcionen como un sistema abierto, debido a que las fuerzas del entorno pueden afectar directa o indirectamente en estas. De allí su gran aplicabilidad en diversas industrias.	Esta teoría refuerza la importancia de comprender el entorno y sus fuerzas dinámicas, con el objetivo de tener una visión más amplia, que sirva para la creación de un plan estratégico más acertado y flexible. Entendiendo a la organización como un sistema abierto que presenta una constante relación e interacción con un contexto cambiante.	Sistema abierto, Paradigma neoclásico.
José Ramon Gallardo Hernández 2012	Administración Estratégica – De la visión a la ejecución	Da gran importancia en la identificación de fuerzas del entorno claves que puedan afectar directa o indirectamente a las organizaciones, analizando y clasificando si dichas fuerzas corresponden a una amenaza u oportunidad.	Gracias a la debida identificación de las fuerzas externas y su clasificación, el análisis del entorno general contribuye a la creación del plan estratégico, por medio de estrategias más aterrizadas a su situación contextual. Permitiendo aprovechar dichas oportunidades y contrarrestar o minimizar las amenazas.	Entorno, Tipo de negocio, Visión empresarial.
José María Mendoza Guerra 2011	Decisiones estratégicas – Macro administración	La planeación estratégica contiene tres puntos fundamentales: Estudio del entorno, direccionamiento estratégico y la evaluación del potencial, sin embargo, una planeación estratégica no sería ella sin un sistema de información adecuado.	Permitió la construcción de una planeación estratégica desde tres diferentes capas del entorno, reafirmando el concepto de sistema abierto, sin restarle importancia a su estado interno, logrando la creación de estrategias aterrizadas y flexibles a su situación en particular, y por último, controla los objetivos empresariales, permitiendo la modificación parcial o completa de dichas estrategias, cuando estas lo requieran, mediante el sistema de información.	Direccionamiento estratégico, Estrategias Control estratégico Sistema de Información.

Fuente: elaboración propia, a partir de (Mendoza Guerra, 2011), (Gallardo Hernández, 2012), (Zapata Domínguez et al., 2006)

## **Marco Conceptual**

El presente marco conceptual sirvió como soporte para la elaboración y desarrollo de la propuesta de asesoría en el desarrollo de una planeación estratégica para la empresa Orthodontika S.A.S, ubicada en el municipio de Cartago Valle, la cual se realizó con el objetivo de brindar los conceptos centrales para comprender cómo es que se concibe la administración estratégica, sus abordajes, las discusiones vigentes en la disciplina, entre otros aspectos, los cuales permitieron otorgar un diseño particular a la clínica.

Este marco conceptual permitió ampliar y definir información clave, que se tomó como base para el desarrollo del proyecto, con esto se buscaba desarrollar los conocimientos conceptuales que sirvieron como referentes para la propuesta.

En primer lugar, para definir el concepto de planeación estratégica se toma como referente la evolución de las teorías expuestas en el marco teórico (en la página 26), en donde se considera que la planeación estratégica tiene sus inicios en el siglo XX, con lo expuesto por (Correa y López, 2007) que reconoce los aportes de los autores a la administración como Henry Fayol, seguido por Peter F Drucker, entre otros. Además, según Mendoza (2011), se notó que el concepto de planeación estratégica en los años sesenta se caracterizó por dos aspectos que se consideraron centrales: era un mecanismo para mirar hacia fuera, o un medio para responder al entorno.

Por una parte, mirar hacia fuera, parte de la concepción de ver la empresa como un sistema abierto, que interacciona con los diferentes actores externos, pues ellos presionan a la empresa y de esta manera la empresa ofrece respuestas apropiadas para lograr sus objetivos, por lo que pensar estratégicamente es en pocas palabras, poder mirar alrededor y adoptar una mente orientada al entorno. Por otro lado, se entiende que el rasgo básico que define a un gerente, es saber formular una perspectiva estratégica para su empresa, esto es poder definir hacia dónde va la compañía.

Desde el punto de vista de Humberto Serna puede definirse a la planeación estratégica como el proceso por el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad (Serna, 2008).

Para Gallardo (2012), es aquel proceso que busca el desarrollo de las acciones que permitan alcanzar las metas establecidas en la organización. Es un esfuerzo sistemático que busca definir de alguna manera los propósitos básicos que permitan diseñar los objetivos y estrategias a alcanzar y así mismo poder definir cuál sería el propósito de preparación necesario para alcanzarlos.

Sin embargo, para Mendoza (2011) la planeación estratégica se encuentra delimitada en el eje de la macroadministración, que busca la implementación de un buen sistema de planeación que le pueda facilitar a la empresa la ejecución de sus planes y además que le permita tener un control de ellos, al poder comparar lo ejecutado con lo planeado, desde su punto de vista, este sistema está compuesto por algunos aspectos enmarcados en los elementos de la planeación, la metodología, el proceso social interno, el estilo aplicado por el ejecutivo y finalmente el sistema de información.

Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y sus necesidades, se determinó seguir el modelo conceptual planteado por Mendoza Guerra (2011), en donde la empresa pueda llegar a concretar el direccionamiento estratégico necesario para su desarrollo y mejoramiento, y que además se puedan desarrollar diferentes métodos que sustenten la teoría por medio de análisis enfocados en la metodología y la competencia.

Ahora bien, el autor Gallardo (2012); reconoció que, antiguamente transformar el entorno requería en los grupos humanos de una identidad clara, que se basarán principalmente en el desarrollo de todas las capacidades, recursos y normas de actuación, representados en los



conceptos de misión, visión y valores como bases estructurales de cualquier esfuerzo productivo del hombre.

Toda organización posee filosofías y propósitos únicos, que deben ser reflejados en la formulación de la misión y la visión, elementos básicos de su horizonte institucional. Estas bases estructurales son la referencia y guía sobre la cual se debe hacer seguimiento para lograr los objetivos. Ya que a través de la historia se ha evidenciado que el hecho de olvidarlas o ignorarlas tiene consecuencias devastadoras en las organizaciones (Gallardo, 2012).

Desde la mirada de Betancourt (2015) el entorno debe ser analizado, con la premisa de que la empresa opera en un entorno cambiante que afecta a la organización, la alta gerencia debe tener conocimiento pleno de él y estar informada de tal forma que sus planes se acerquen lo más posible a la realidad.

Tomando como base el soporte teórico conceptual del autor Mendoza Guerra (2011), actualmente plantea que es una obligación de los empresarios estudiar los comportamientos del entorno en el cual interactúa la empresa, teniendo en cuenta la volatilidad de las variables y los actores que se involucran, que normalmente tienden a complicarse a medida que la globalización aumenta.

Mencionado lo anterior se acoge procedimiento para el trabajo de grado en cuestión, en donde el entorno debe ser analizado desde tres capas, que son, entorno general, entorno medio y entorno próximo, las cuales fueron herramientas que dieron solidez al concepto teórico y que adicionalmente permitieron el cumplimiento del primer objetivo.

Los seres humanos son la única especie que ha logrado transformar el entorno a voluntad. Esto se debe a que el hombre en algún momento de la historia asumió el control de su propio destino, lo que ocurrió gracias a que fue capaz de visualizar su futuro y tuvo la oportunidad de

soñar con un mundo diferente, el cual pudiera transformar a partir de sus propios recursos disponibles.

Desde entonces, el hecho de transformar el entorno requería en los grupos humanos tener claridad en cuanto a su identidad que está basada en los recursos y normas de actuación, que a su vez se reflejan en los conceptos de misión, visión y valores, catalogadas como las bases estructurales de los esfuerzos productivos que realiza el hombre. Dichas bases estructurales se deben adaptar a la filosofía y propósitos institucionales únicos de las organizaciones, ya que a través de la historia se ha aprendido que el hecho de ignorarlas o incluso olvidarlas puede llegar a ocasionar consecuencias altamente negativas en las empresas (Gallardo, 2012).

El direccionamiento estratégico de la empresa, analizado desde un punto de vista creativo y práctico, debe contener, la misión, la visión, el concepto de negocio, los objetivos estratégicos y las estrategias. A su vez, el direccionamiento estratégico, el análisis del entorno y la evaluación del potencial es lo que se denomina planeación estratégica (Mendoza, 2011).

Para Mendoza Guerra (2011), es claro que la formulación de la misión, la visión, el concepto de negocio y los objetivos estratégicos, son procesos que se deben realizar una vez ya se ha analizado el entorno y sus variables, y se han revisado detenidamente las posibilidades que ofrece lo interno, para así poder enfrentarse a las situaciones que ofrece el entorno a futuro, es claro que esto se debe lograr mediante la creación y definición de pautas y estrategias que permitan que la empresa pueda poner en práctica todos aquellos elementos que allí se definan.

Es importante que el empresario tenga presente que es prácticamente imposible el desarrollo de la planeación, sin un sistema de información que sirva de apoyo. La planeación por su misma naturaleza, es una actividad que requiere de mucha acción mental, lo que es realmente muy necesario para el desarrollo del diagnóstico: en donde se deben involucrar aspectos relevantes

como; la reflexión, análisis, síntesis, comparaciones e inferencias, los cuales son básicos para evaluar la realidad actual de la organización y proyectar el desarrollo esperado a futuro, para lo que se requiere de datos e información (Mendoza, 2011).

En la actualidad, el entorno de las empresas es cada vez más complicado y volátil. Por lo tanto, hoy más que nunca se hace necesario que las organizaciones tengan la capacidad de adaptarse de manera proactiva y permanente a las condiciones cambiantes que genera el medio. Para lograr una adaptación exitosa la herramienta más adecuada es la gerencia estratégica o macroadministración (Mendoza, 2011).

El concepto de objetivos organizacionales según (Gallardo, 2012) es importante, teniendo en cuenta que es vital en la formulación estratégica, de acuerdo a sus aportes las organizaciones están inmersas en un contexto altamente incierto que puede llegar a tener impacto directo en algunas variables importantes, por lo tanto, el reto de los objetivos es minimizar la incertidumbre a la que se pueda enfrentar la empresa en el futuro.

En concordancia con lo anterior (Mendoza, 2011) explica que los objetivos constituyen la anticipación del estado futuro concreto que persigue la organización, en ellos se plantea hacia dónde va la empresa en un periodo de tiempo específico, estos objetivos deben ser diseñados de forma precisa y realista, teniendo un fundamento basado en el entorno y el conocimiento interno profundo.

La toma de decisiones en una organización es un proceso que permite que los directivos utilicen de forma adecuada y efectiva la información que se encuentra disponible, con el fin de optar por el camino que mas le conviene a la organización y que así esta pueda alcanzar el éxito, de esta manera se involucran aspectos importantes como: la racionalidad, el pensamiento de grupo y las predisposiciones del conocimiento (Gallardo, 2012).

Para el concepto de toma de decisiones se tiene en cuenta lo planteado por (Mendoza, 2011), quien muestra este término como un aspecto fundamental para precisar el tipo de formación que se tiene, para él, esta toma de decisiones puede ser realizada por los ejecutivos desde tres aspectos; usando únicamente el sentido común, mediante un esquema racional o enfocado en el uso de la creatividad. También se debe tener en cuenta el tiempo a la hora de adoptar una decisión y el criterio, ya sea por optimización o satisfacción.

La evaluación de las estrategias es altamente importante para el bienestar de una organización, esta al realizarse a tiempo permite alertar a los gerentes acerca de posibles riesgos o problemas, antes de que estos se conviertan en aspectos críticos. Normalmente la adecuación de esta evaluación permite determinar las falencias presentadas entre los objetivos organizacionales y la ejecución diaria de la empresa (Gallardo, 2012).

Por su parte, (Mendoza 2011) explica que el desarrollo práctico de las estrategias debe estar a cargo del gerente de la organización, el cual debe ser realizado de una manera dinámica, con el fin de notar el impacto en la formación administrativa de la organización, por lo tanto, sostiene que es pertinente analizar la situación del entorno, el potencial interno y la trayectoria estratégica (Mendoza, 2011).

Al hablar de control estratégico, (Gallardo, 2012) menciona que este es un término importante que permite garantizar el éxito de las estrategias diseñadas, es fundamental establecer sistemas de control que permitan la evaluación de las diferentes acciones para el logro de los objetivos.

Siguiendo los lineamientos de (Mendoza, 2011) se adopta el concepto de control estratégico como método para verificar si la estrategia implementada es efectiva y de no ser así, introducir los ajustes necesarios o definitivamente reemplazarla en su totalidad.

La macroadministración es una mirada a la administración moderna y postmoderna, pues antes de los años setenta la administración estaba dominada por un enfoque que se denominaba táctico y funcional que concentraba la atención normalmente en lo relacionado con las tareas operativas de la organización, tales como el mercadeo, las finanzas, entre otros.

En este sentido se aportó un estilo gerencial a la empresa que pertenece al sector odontológico, así es necesario comprender que la odontología, identificada con código CIU 8622, es una de las ciencias de la salud, especializada en tratar enfermedades orales. La atención de las enfermedades bucales se remonta a épocas pre-históricas, en las distintas civilizaciones aparece la persona dedicada al cuidado de las enfermedades de la boca. Antes de la edad contemporánea los sacamuelas y sangradores solían ejercer su oficio en público. En el siglo XIX se crea la primera escuela dental en Colombia como institución universitaria. A partir de entonces la educación y la práctica de la odontología avanza aceleradamente (Beltrán, 2013).

Sin embargo, se quiere presentar algunos elementos empíricos que durante muchas décadas fue imperante en las prácticas sanitarias de la humanidad pues desde tiempos remotos siempre buscó curar las enfermedades, las heridas y el dolor por diferentes métodos, estos conocimientos fueron heredados de generación en generación, mejorando cada vez sus técnicas, por medio de enseñanzas particulares y aprendices. Por esta razón, las actividades relacionadas con la salud dental se lograron catalogar como profesión, ya que los conocimientos fueron transferidos y difundidos por medio de escuela (Gutiérrez y Delgado, 2014).

Los conocimientos científicos fueron celosamente custodiados por los monjes y posteriormente traducidos del griego a latín, al árabe y luego del árabe al latín. En 1.163 la Iglesia catalogó como impermisible que los sacerdotes practicaran cirugías, debido a que la muerte de una

persona por complicaciones durante este tipo de prácticas, no deberían ser responsabilidad de un sacerdote, sin embargo, no estaba en contra de ellas.

Por lo tanto, fue delegada la función de corte y cirugía a los barberos de la época, que, gracias a su experiencia y destreza con elementos cortopunzantes, eran las personas ideales para este tipo de prácticas. Se estableció la diferencia entre los poseedores de conocimientos para el arte de curar, y los que por práctica se les conocía como “Saca muelas” (Gutiérrez y Delgado, 2014).

A continuación, se presenta la tabla síntesis, que permite analizar los conceptos centrales que sirvieron de aporte para la elaboración y desarrollo de la propuesta de planeación estratégica en el presente trabajo de grado, identificando así las variables más relevantes (Ver **Tabla 3**).

**Tabla 3**  
*Síntesis marco conceptual*

Concepto	Descripción	Aporte al trabajo de grado	Variables
Planeación estratégica	La planeación estratégica es un proceso delimitado en el eje de la macroadministración, que pretende facilitar la ejecución y control de los planes propuestos por la organización con el objetivo de alcanzar una forma efectiva de administración estratégica.	Concepto clave para definir el direccionamiento estratégico necesario para que la empresa pueda alcanzar su desarrollo y mejoramiento. Esto se logra concretando cada uno de los elementos de la planeación.	Direccionamiento, Ejecución, Control
Entorno	El entorno debe ser analizado desde el punto de vista de que es una obligación que tienen los empresarios, que permite que la empresa se pueda preparar para los cambios constantes a los que se enfrenta, que normalmente tienden a ser cada vez más complejos. El entorno debe ser analizado desde tres capas, que son: el entorno general, el medio y el próximo.	Es necesario que el empresario estudie el comportamiento del entorno en el cual la empresa desarrolla sus funciones, ya que está constantemente debe enfrentarse a situaciones complicadas, que se pueden llegar a ocasionar en cualquiera de las tres capas del entorno.	Incertidumbre, Cambio Globalización, Comportamiento
Objetivos organizacionales	Los objetivos organizacionales permiten definir hacia dónde va la organización en un periodo de tiempo determinado (Corto, mediano o largo plazo), lo que permite que esta pueda anticiparse al futuro determinado que persigue.	El diseño de los objetivos organizacionales fue necesario para que la organización pudiera aterrizar sus aspiraciones a futuro y así minimizar los posibles riesgos e incertidumbre que puede generar el entorno en el cual se encuentra inmersa la empresa. Este concepto fue pieza clave en la formulación estratégica.	Entorno, Conocimiento interno, Formulación estratégica.

Toma de decisiones	Este concepto es valioso para definir el tipo de formación que se tiene al interior de la empresa, al intentar realizar este proceso es importante tener claridad acerca del tiempo y el criterio definido, adicionalmente es fundamental determinar si se va a tener en cuenta el sentido común, la racionalidad o la creatividad.	La toma de decisiones sirve para que los directivos de la organización utilicen de forma adecuada la información que tienen disponible, con el fin de seguir el camino más conveniente para la organización, teniendo en cuenta si se busca la optimización de los recursos alcanzando un mayor rendimiento o si se quiere llegar a un nivel de logro de intereses, aunque no sea óptimo.	Racionalidad, Sentido común, Tipo de formación.
Evaluación de estrategias	Al hablar de evaluación de estrategias se menciona que para el desarrollo práctico de estas, es necesario que sea realizado por el gerente de la organización, quien debe hacerlo de una manera dinámica con el fin de evidenciar el impacto que estas pueden tener en la formación administrativa de la empresa, analizando principalmente el entorno, el potencial interno y la trayectoria estratégica.	Este concepto es importante al tener en cuenta el bienestar de la organización, evaluando los posibles riesgos o impactos que se pueden generar, evaluar las estrategias permite que se puedan determinar de manera práctica las falencias presentadas en los objetivos determinados con respecto a la ejecución diaria de la clínica.	Impacto, Riesgos, Dinamismo
Control estratégico	El control estratégico funciona como método para verificar si las estrategias plasmadas son efectivas después de ser implementadas, en caso de no ser así es pertinente que se realicen los ajustes necesarios o evaluar si definitivamente deben ser reemplazadas en su totalidad.	El desarrollo de este concepto es clave para determinar el éxito de las estrategias propuestas, mediante este método se analiza el correcto desarrollo de las acciones necesarias para alcanzar el logro de los objetivos propuestos.	Evaluación de estrategias, efectividad
Direccionamiento estratégico	El direccionamiento estratégico de la empresa debe ser analizado y adaptado desde un punto de vista creativo y práctico que permita la correcta formulación y desarrollo de la misión, la visión, el concepto de negocio y los objetivos estratégicos.	El direccionamiento estratégico sirvió para desarrollar la misión, la visión, el concepto de negocio y los objetivos estratégicos de una forma clara y precisa, después de haber analizado el entorno y sus variables y de revisar detenidamente las posibilidades que ofrece lo interno. Es claro que la elaboración de estos conceptos debe ir de la mano con las estrategias planteadas por la organización.	Misión, Visión, Objetivos estratégicos, desde la dimensión interna de la empresa
Gerencia estratégica o macro administración	La macroadministración o gerencia estratégica es la administración moderna y postmoderna, la cual anteriormente estaba dominada por un enfoque táctico y funcional que concentraba la atención normalmente en lo relacionado con las tareas operativas de la organización.	La macroadministración permite que la organización se enfoque en los aspectos del entorno que permiten evaluar, mejorar y minimizar los problemas que se puedan presentar en el medio. Esta es la herramienta más adecuada para alcanzar una adaptación empresarial exitosa.	Sistema de información de acuerdo con los aspectos externos del entorno, que aporta datos a la toma de decisiones

Fuente: elaboración propia, a partir de (Correa y López, 2007), (Serna, 2008), (Gallardo, 2012), (Mendoza, 2011), (Beltrán, 2013), (Gutiérrez y Delgado, 2014) y (Gallardo, 2012)

## Marco Contextual

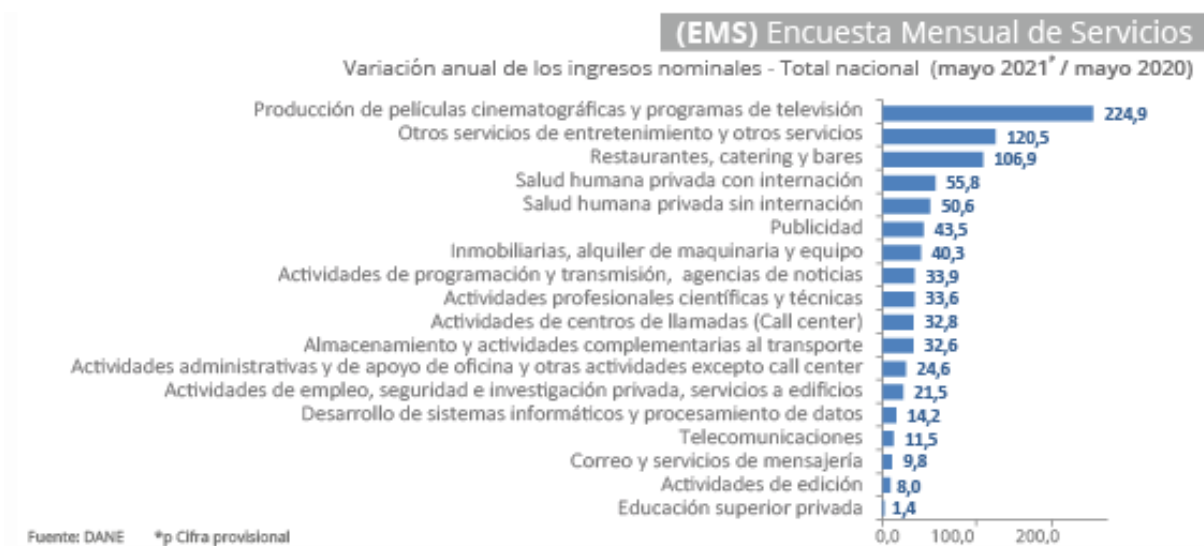
El abordaje del marco contextual permitió identificar datos y análisis del medio en el cual la empresa desarrolla sus funciones, allí se tiene en cuenta el escenario, la ubicación geográfica, las condiciones y la situación general en la que se encuentra la organización.

### *La odontología en Colombia*

De acuerdo con la información extraída del DANE en mayo del 2021, se presenta la variación en los ingresos totales que se generaron en los diferentes subsectores de servicios, la cual fue positiva, teniendo en cuenta las cifras arrojadas en mayo del 2020 (Dane, 2021) (Ver **Figura 2**).

**Figura 2**

*Encuesta mensual de servicios*



Fuente: imagen tomada del Dane, (2021).

En la ilustración anterior se puede evidenciar como el servicio de “Salud humana privada sin internación”, en el DANE (2021), se encuentran ubicadas las actividades de la clínica odontológica, tuvo una variación anual de sus ingresos nominales del 50,6%, ocupando así la quinta posición en el eslabón de los dieciocho servicios encuestados, lo que se puede considerar



como una buena cifra, teniendo en cuenta las coyunturas de salud por las que atraviesa el país desde el año 2020.

En Colombia la salud se ha transformado en varias ocasiones, la más significativa fue la creación de la Ley 100 de 1993, la cual se encuentra en el marco legal (en la página 47). Esta buscaba descentralizar la salud en Colombia, por medio de la creación de las empresas prestadoras de salud (EPS), estas fueron apoyadas por las diferentes redes de servicios de salud, públicas y privadas, las instituciones prestadoras de salud (IPS).

Los aspectos a tener en cuenta son, que esta Ley genera mayores ganancias económicas a costa de descuidar la prevención en materias de salud, provocando desigualdad en la prestación de servicios, debido a que ciertos tratamientos y servicios tienen un costo adicional, por lo tanto, si el paciente no cuenta con estos recursos, no es posible realizarle dicho procedimiento, esto es lo que normalmente ocurre con la odontología, por lo que las relaciones paciente-médico, se aminoran a una transacción.

Sumando las repercusiones que tienen los profesionales que optan por prácticas privadas o particulares, ya que desde 1993, las condiciones laborales de este gremio en Colombia se han visto afectadas por el tipo de contratación que se les causa, implicando bajos ingresos e inestabilidad laboral. La autonomía profesional en muchas ocasiones tiene límite, debido a que se les “recomienda” a los doctores realizar un número máximo de tratamientos, procedimientos y medicamentos formulados a pacientes. Causando en el profesional presión laboral, convirtiéndolo en un vendedor de servicios, y desenfocándolo de su visión profesional, que es mejorar la calidad de vida de su paciente (Romero et al., 2019).

En la Ley de estatutaria 1751 de 2015, se realizó una reforma a la Ley 100, que buscó fomentar el derecho a la salud como un derecho humano, dándole el poder a los profesionales de

tomar decisiones clínicas, diagnósticas y de tratamiento. Sin embargo, un estudio realizado a los odontólogos generales de IPS públicas y privadas en Bogotá pudo determinar que, los profesionales de odontología en Colombia están regidos por modelos de atención estrictos, imitando a los profesionales a realizar tratamientos básicos o correctivos, así como protocolos de atención ajustados, regidos por las entidades contratantes o por la Secretaría de Salud.

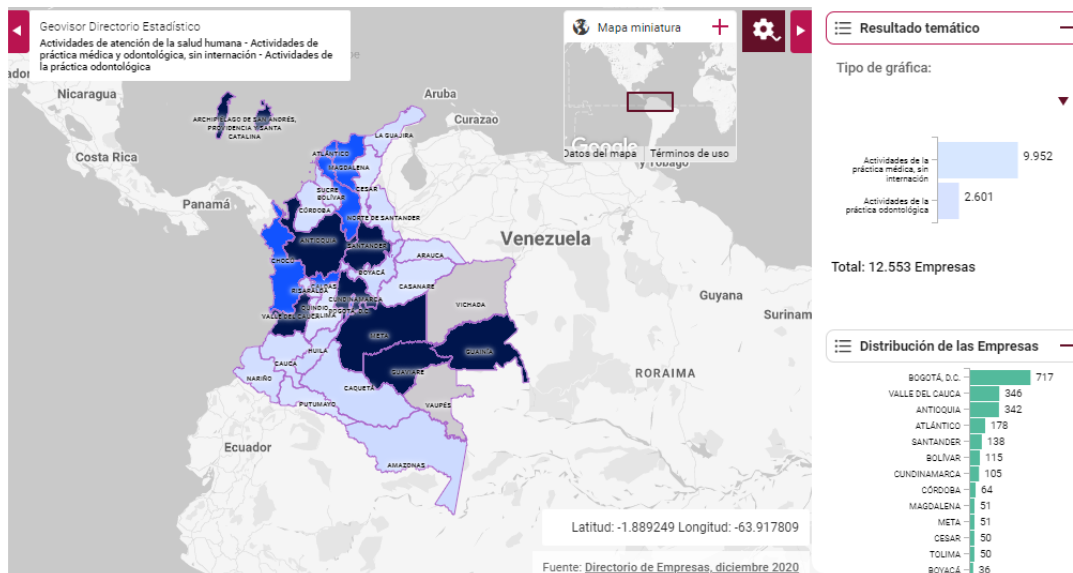
La eficiencia en la atención se busca deliberadamente en cuanto a IPS se habla, la reducción de tiempos es primordial, concentrándose en tiempos cortos y reducidos, que en ocasiones le dificulta su labor al profesional, afectando la atención a los pacientes y causando muchas veces estrés y frustración laboral a sus profesionales de la salud. Es por esta razón que, los profesionales odontólogos en entidades públicas se ven más limitados que en las privadas, ya que los segundos tienen un poco más de autonomía y poder de decisión en cuanto a tiempos y tipos de tratamientos se refiere.

Como conclusión, es necesario replantear epistemológica y pragmáticamente los fines de la profesión, debido a que la salud es un bien social y humano, siendo este un derecho esencial para la vida misma, pero esta se ve limitada por la poca autonomía que tienen los profesionales para tomar decisiones, y su dilema principal es optar por los beneficios económicos de las entidades (IPS/EPS) o por el bienestar de sus pacientes (Romero et al., 2019).

Se precisa mostrar la concentración de empresas relacionadas con las actividades de las prácticas odontológicas en Colombia, es por esto que se presentan los datos registrados a nivel nacional, departamental y local.

A continuación, según la información extraída del DANE, se presenta el número de organizaciones registradas en el directorio de empresas al año 2020, y que están estrechamente relacionadas con actividades de la práctica odontológica ( DANE, 2020) (**Figura 3**).

**Figura 3**  
Colombia - Actividades de la práctica odontológica



Fuente: DANE (2020)

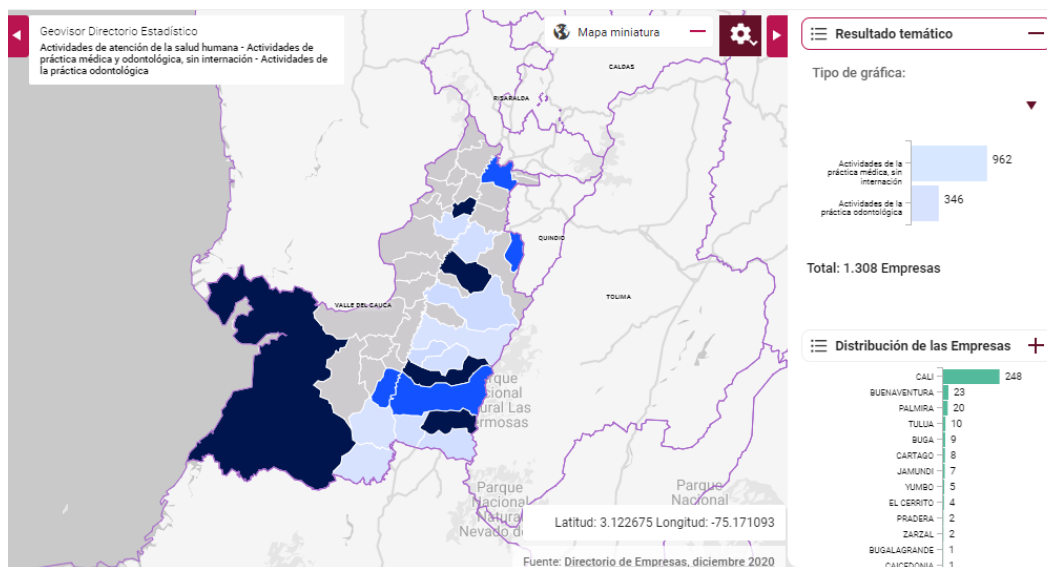
En esta ilustración tomada del DANE (2020), muestra el número de empresas registradas bajo la actividad económica “Actividades de la práctica odontológica”, las cuales representan a nivel nacional 2.601, donde las principales concentraciones de estas, se encuentran distribuidas así: el 27,6% corresponde a la ciudad de Bogotá D.C. con 717 empresas, el 13,3% corresponde al departamento del valle del Cauca con 346, el 13,1% al departamento de Antioquia con 342, el 6,8% al departamento del Atlántico con 178, y 5,3% al departamento de Santander con 138.

Siendo el Valle del Cauca un departamento representativo en el país para el sector, ocupando el segundo puesto en el país, esto evidencia que son muchos los competidores con respecto a Orthodontika ubicados en el departamento, lo que significaría que la clínica debe implementar estrategias que le permitan cubrir una mayor cuota en el mercado y un buen posicionamiento del mismo (DANE, 2020).

Así mismo, según la información extraída del DANE, se presenta el número de organizaciones registradas en el directorio de empresas al año 2020, y que están estrechamente

relacionadas con actividades de la práctica odontológica, en el departamento del Valle del Cauca (DANE, 2020) (Figura 4).

**Figura 4.**  
*Valle del Cauca - Actividades de la práctica odontológica*

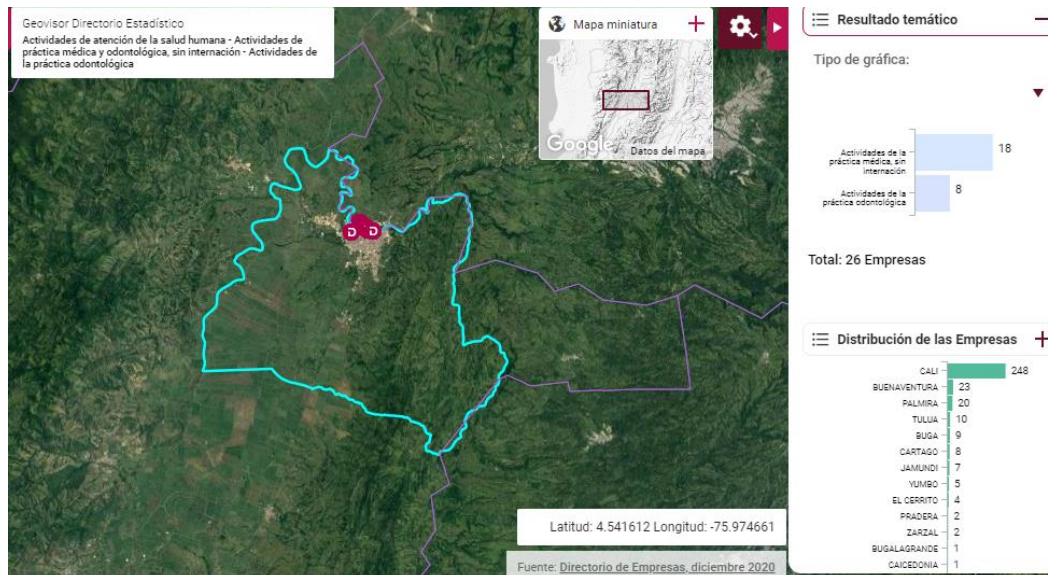


Fuente: DANE (2020)

El Valle del Cauca presenta una gran concentración de empresas relacionadas con la práctica odontológica, las cuales están representadas en 346 empresas, en ella está la ciudad de Cali con el primer puesto, siendo la más representativa con un indicador del 71,7% y 248 empresas, la ciudad de Buenaventura en el segundo puesto con el 6,6% con 23 empresas, Palmira con el tercer puesto representa un 5,8% con 20 empresas y Tuluá en el cuarto puesto representando un 2,9% con 10 empresas. Realizando la comparación de empresas entre municipios, se evidencia una gran concentración de empresas registradas en la ciudad de Cali, evidenciando una mayor competencia en este mercado (DANE, 2020).

Por último, se presenta el número de organizaciones registradas en el directorio de empresas al año 2020, y que están estrechamente relacionadas con actividades de la práctica odontológica, en el municipio de Cartago Valle (DANE, 2020) (Figura 5).

**Figura 5.**  
Cartago - Actividades de la práctica odontológica



Fuente: DANE (2020)

La ciudad de Cartago se encuentra en el sexto puesto representando un 2,3% con 8 empresas registradas. Estas empresas son: Clínica DentSalud IPS, Clínica Odontológica Sonrisa y Salud Juliana Echeverry S.A.S, Centrodoncia S.A.S, IPS Biotecnología Dental S.A.S, Dentals Pro LTDA, Clínica Odontoalfa S.A.S, Ortho Mia S.A.S y Odontohouse eje S.A.S (DANE, 2020). Los prestadores de servicios odontológicos en la ciudad de Cartago son abundantes, sin embargo, según el directorio de empresas 2020, las empresas registradas son únicamente ocho, es preocupante esta situación, ya que se está limitando al sector a posibles estudios y acciones que puedan beneficiarlo, debido que los datos no están cerca a la realidad de este.

## Marco Histórico

### *Orthodontika S.A.S.*

La empresa inició sus labores en el municipio de Cartago Valle el 01 de agosto del 2016, como una intención de expansión por el señor Jaime Hernán Arias, quién ya contaba con varias clínicas en la ciudad de Pereira, esta empresa inició sus labores con un profesional odontólogo, un

ortodoncista y un higienista dental. Sin embargo, este decidió devolverse nuevamente para la ciudad de Pereira y puso en venta el montaje de la clínica con todos sus equipos.

El 01 de marzo 2017, la antigua higienista dental y administradora de empresas Gina Gisela Sánchez en conjunto con su hermana Yuly Sánchez, también administradora de empresas, graduadas de la Corporación de Estudios Tecnológicos del Norte del Valle, decidieron apostarle a la clínica, y comprarla por medio de ahorros y dos préstamos, uno obtenido gracias a una entidad financiera y el último, por medio de una persona natural. (*Anexo C*. Ent1. Ln. 31 - 37)

Actualmente, la clínica ha aumentado considerablemente en ventas y clientes, cuenta con ocho especialistas, un auxiliar administrativo, un jefe de operaciones y el gerente. Le apuestan principalmente a la publicidad por redes sociales, charlas empresariales y convenios con otras organizaciones. Sin embargo, sus esfuerzos por mejorar la clínica se han visto afectados en la actualidad por la situación sanitaria del país y el mundo, ralentizando su crecimiento.

### **Logo de la empresa Orthodontika S.A.S.**

**Figura 6.**

*Logo de la empresa Orthodontika S.A.S.*



### **Portafolio de servicios**

La clínica odontológica Orthodontika S.A.S ofrece una gama de servicios para satisfacer las necesidades en salud y estética dental en el municipio de Cartago (Valle), mediante el desempeño de un selecto grupo de profesionales, que prestan un servicio de óptima calidad: Diseño

de sonrisa, Odontología general, Odontología estética, Rehabilitación oral, Ortodoncia, Implantología, Cirugía oral y maxilofacial, Ortopedia, Endodoncia, Odontopediatría, Periodoncia e Higiene oral.

### **Marco Legal**

- **Constitución política de Colombia:** esta constitución define a Colombia como un estado social de derecho, en donde son considerados como fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar el cumplimiento de los principios, deberes y derechos consagrados en la Constitución; mediante ella se pretende facilitar la participación de todos los colombianos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, cultural y administrativa de la Nación que impacta directamente en la población; también establece que se debe defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y defender la convivencia pacífica en la búsqueda de un orden justo (Constitución Política de Colombia, 1991).

- **Ley 100 de 1993:** mediante esta Ley se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Este sistema está conformado por un conjunto de instituciones, normas y procedimientos, que buscan una mejor calidad de vida para las personas y en general la comunidad, por medio de la ejecución de diferentes planes y programas, que desarrollen entre el Estado y la sociedad, facilitando la cobertura integral de contingencias que se puedan presentar los habitantes del territorio nacional, en temas de salud y sus capacidades económicas relacionadas, buscando el bienestar individual y de la comunidad misma (Ley 100, 1993).

- **Ley 715 de diciembre 21 de 2001:** esta Ley se crea con el objetivo principal de establecer todas las normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 de la Constitución Política y también se dictan otras disposiciones

para mejorar la prestación de los servicios en las áreas de educación y salud, entre otros. El Sistema General de Participaciones se constituye por todos los recursos que el país transfiere por mandato concreto de los artículos expuestos en la Constitución Política a los entes territoriales, para la financiación de los servicios cuya competencia es asignada bajo los parámetros de esta Ley (Ley 715, 2001).

- **Resolución 412 de febrero 25 del 2000:** mediante la presente resolución se adoptan las normas técnicas de obligatorio cumplimiento que tienen relación directa con las actividades, procedimientos e intervenciones de demanda inducida para el desarrollo de las acciones de protección específica y detección temprana y las guías de atención para el manejo de las enfermedades de interés en salud pública, a cargo de las Entidades Promotoras de Salud, Entidades Adaptadas y Administradoras del Régimen Subsidiado. Igualmente se establecen todos los lineamientos para la programación, evaluación y seguimiento de las actividades establecidas en las normas técnicas que deben desarrollar estas entidades (Resolución 412, 2000).

- **Decreto 3616 de octubre 10 de 2005:** en este decreto se pretende establecer las denominaciones de los cargos de auxiliares en las áreas de la salud, adoptando sus perfiles ocupacionales y de formación, los requisitos básicos de calidad de sus programas y se dictando otras disposiciones, mediante lo estipulado en este decreto se procede a unificar el cargo de auxiliar de consultorio dental con auxiliar de higiene oral, en un solo perfil que es denominado Auxiliar de Salud Oral, el cual después de un año de capacitación alcanza el nivel de las funciones administrativas y clínicas que tenían los dos auxiliares anteriores (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, 2011).

- **Decreto 1011 de 2006:** por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud, definiendo



las condiciones que deben cumplir los prestadores para habilitar sus servicios. Las disposiciones de este decreto se aplicarán a los Prestadores de Servicios de Salud, las Entidades Promotoras de Salud, las Administradoras del Régimen Subsidiado, las Entidades Adaptadas, las Empresas de Medicina Prepagada y a las Entidades Departamentales, Distritales y Municipales de Salud (Decreto 1011, 2006, p. 1)

- **Decreto 3518 de 2006:** mediante la intervención de este decreto se crea y reglamenta el Sistema de Vigilancia en Salud Pública, Sivigila, el cual sirve para la provisión en forma sistemática y oportuna, de información sobre la dinámica de los eventos que afecten o puedan afectar en un futuro la salud de la población, el cual busca orientar las políticas y la planificación en salud pública; tomar las decisiones para la prevención y control de enfermedades y los posibles factores de riesgo en salud; se pretende optimizar el seguimiento y evaluación de las intervenciones; racionalizar y preservar los recursos disponibles y adicionalmente lograr la efectividad de las acciones en esta materia, trabajando por la protección de la salud individual y colectiva (Decreto 3518, 2006, p. 1).

- **Resolución 1995 de 1999:** por la cual se concreta la normativa en lo concerniente al manejo de la Historia Clínica, teniendo en cuenta que legalmente este es un documento obligatorio de vital importancia para la prestación de los servicios relacionados con la atención en salud y para el mejoramiento del desarrollo científico y cultural de este sector. Por lo tanto, se hace necesario diseñar normas correspondientes al diligenciamiento, conservación, administración, custodia y confidencialidad de las historias clínicas, conforme a los parámetros establecidos por el Ministerio de Salud y el Archivo General de la Nación en todo lo que tiene que ver con los aspectos archivísticos estipulados en la Ley 80 de 1989, que permita tener un control de estas (Resolución 1995, 1999, p. 1).

- **Resolución 00002003 de 2014:** por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud, así como la adopción del Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud que hace parte integral de esta resolución. Allí se especifica que todo prestador de servicios de salud debe estar inscrito en el registro especial de prestadores de servicios de salud (REPS) y tener al menos un servicio habilitado (Resolución 2003, 2014).

- **Ley estatutaria 1751 de 2015:** pretende regular el derecho fundamental a la salud y se dictar otras disposiciones relacionadas. Esta tiene como objetivo garantizar el derecho fundamental a la salud, así como establecer sus regulaciones y fundar los debidos mecanismos de control, puesto que el derecho fundamental a la salud es autónomo e irrenunciable, esto tanto en términos individuales como colectivos. Por esta misma razón, esta Ley establece su objeto, los elementos esenciales, principios, derechos y deberes. Garantizando el acceso a los servicios de salud de forma oportuna, eficaz y con calidad (Ley Estatutaria 1751, 2015).

- **Ley estatutaria 35 de 1989:** en esta Ley se crea el Sistema Técnico Científico en Salud, el cual busca regular la autonomía profesional y definir aspectos del aseguramiento del Plan Obligatorio de Salud. En donde se menciona que el odontólogo profesional es un funcionario que debe servir a la sociedad y, por lo tanto, debe estar sometido a todas las exigencias que se derivan de la naturaleza y dignidad humanas. De acuerdo con lo anterior, es de obligatorio cumplimiento brindare servicios profesionales de calidad y hacerlo en forma oportuna (Ley 35, 1989).

- **Resolución 666 del 24 de abril de 2020:** En esta resolución se adopta el protocolo general de bioseguridad necesario para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de los contagios y preservar la vida por causa de la pandemia por Coronavirus COVID 19. En ella se establece que se deben divulgar las medidas contenidas y la información sobre generalidades y

directrices dadas por el Ministerio de Salud y Protección Social en relación con todos los síntomas de alarma, protocolos y lineamientos necesarios para la preparación, atención y respuesta ante todo lo relacionado con la presencia del COVID-19 en el territorio nacional, así como en el municipio o ciudad en la que opera la organización (Ministerio de salud y protección social, 2020).

A continuación, se presenta la matriz de impacto legal, en el cual se encuentra inmersa la empresa (Ver **Tabla 4**).

**Tabla 4.**  
*Matriz impacto legal*

Normatividad	Afinidad con el trabajo de grado	Ventaja	Desventaja
<b>Constitución política de Colombia</b>	La constitución política permite que el territorio nacional cuente con normas establecidas de igualdad y justicia para todos los habitantes, lo que permite que existan condiciones laborales y sociales, para la empresa.	Posibilidad de brindar condiciones laborales óptimas, además permite tener participación democrática y participativa, teniendo como fundamento la dignidad humana.	N/A
<b>Ley 100 de 1993</b>	Creación del sistema de seguridad social integral, que busca mejorar la calidad de vida de la comunidad en general por medio de diferentes planes y programas.	Esta Ley pretende garantizar la ampliación de la cobertura de los servicios de salud, con el objetivo de que toda la población tenga acceso a todos los niveles de atención.	N/A
<b>Ley 715 de diciembre 21 de 2001</b>	Por el cual se fundamenta el sistema general de participaciones de recursos y competencias para la disposición y prestación de servicios de educación y salud.	Pretende formular políticas, planes, programas y proyectos de interés nacional para el sector salud en Colombia. La nación también busca dar asesoría y asistencia técnica a los municipios para la implementación de los proyectos en salud.	Esta Ley aplica de manera directa para las entidades públicas de salud
<b>Resolución 412 de febrero 25 del 2000</b>	Allí se adoptan las normas técnicas y administrativas que son para el cumplimiento obligatorio de las entidades promotoras de salud e instituciones prestadoras de salud	Facilita una guía para la atención y priorización de las enfermedades de interés en salud, en donde se ubica la atención preventiva en salud bucal.	La salud bucal no es el fuerte de estudio de esta ley
<b>Decreto 3616 de octubre 10 de 2005</b>	Se adoptan los perfiles ocupacionales y de formación de los auxiliares de las áreas en salud	Aporta claridad en cuanto a los conocimientos, competencias, habilidades y destrezas necesarias para el desarrollo de las funciones laborales que permitan lograr los resultados requeridos.	N/A
<b>Decreto 1011 de 2006</b>	Se establece el sistema obligatorio de garantía de calidad de atención en salud del sistema general de seguridad social en salud SOGCS	Busca mejorar los servicios de salud en el país, velando por la calidad de la atención, condiciones de capacidad tecnológica y científica.	Tramitología y exigencias un poco complicadas
<b>Decreto 3518 de 2006</b>	Se crea y reglamenta el sistema de vigilancia en salud pública	Se evidencian los procedimientos necesarios para la toma de	Esta Ley aplica de manera directa para las entidades públicas de salud

		decisiones en cuanto a la prevención, control de enfermedades y factores de riesgo en salud.	
<b>Resolución 1995 de 1999</b>	Se determinan las normas necesarias para el manejo de historias clínicas	Facilita información acerca del debido proceso para la elaboración, custodia y archivo de las historias clínicas de cada uno de sus pacientes.	Seguimiento estricto a la ley, ya que la historia clínica es un documento privado, obligatorio y sometido a reserva.
<b>Resolución 00002003 de 2014</b>	Permite organizar y formalizar el funcionamiento de la empresa, estableciendo un orden en la reglamentación necesaria para el ejercicio de los servicios odontológicos, estas condiciones obligatorias garantizan la calidad en la prestación del servicio de salud, además la inscripción y habilitación de los consultorios odontológicos, en donde se definen las capacidades y alcance de la clínica, permite tener un orden que facilita la regulación de los servicios ofrecidos.	La aplicación de esta Ley genera en los pacientes confiabilidad gracias a las exigencias en la calidad del servicio y así mismo ofrece la posibilidad de adquirir clientes potenciales, gracias a su credibilidad, es un requisito indispensable a tener en cuenta para que la empresa cumpla con las exigencias legales del estado.	Los criterios y parámetros para establecerse como consultorio odontológico pueden llegar a ser un poco estrictos y rígidos y al ser requisito indispensable para la habilitación y continuidad de la clínica odontológica, puede llegar a generar traumatismos en la organización.
<b>Ley 35 de 1989</b>	Esta Ley permite tener claridad en cuanto a lo que se refiere al término "odontología" y el servicio profesional odontólogo, sus capacidades y limitaciones, además se definen los lineamientos de la relación paciente - odontólogo, en donde estandarizan políticas de privacidad y prestación del servicio, permitiendo así una buena relación con los clientes.	Se garantiza la atención a los usuarios con servicios profesionales de alta calidad, adicionalmente existe uniformidad en cuanto a cómo se debe prestar el servicio, para evitar incurrir en falencias que pueden acarrear problemas legales.	Reglamentación y protocolos estrictos en cuanto a la prestación del servicio y principios morales de la práctica odontológica, por lo tanto, El odontólogo es obligado a seguir un protocolo de conducta pública y privada, enfocado en el cumplimiento de la moral, lo que puede dar lugar a cuestionamientos en el que se incumplan. También en el caso en que se lleguen a realizar malas prácticas por parte de algún funcionario en la prestación del servicio, se puede llegar a desacreditar el consultorio e incluso llegar a involucrarse en problemas legales serios
<b>Resolución 666 del 24 de abril de 2020</b>	Permite adoptar el protocolo general de bioseguridad para, mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia por coronavirus COVID 19.	Permite proteger y mitigar los riesgos de salud de los colombianos, con el fin de respetar y garantizar el goce del derecho a la salud. Es importante tomar las medidas estipuladas en la resolución para que la empresa pueda desempeñar sus funciones de manera adecuada y segura.	Normativa estricta

\*Nota. La matriz de impacto legal es una herramienta que permite identificar y prevenir posibles problemas legales que afectan directamente el funcionamiento de la organización. Fuente: Elaboración propia

## Diseño Metodológico

El desarrollo de este proyecto se realizó bajo la modalidad de asesoría, teniendo en cuenta los lineamientos definidos por la Universidad del Valle, el cual tiene como objetivo crear una propuesta de planeación estratégica administrativa, que sirva de apoyo y guía a la clínica Orthodontika S.A.S. para alcanzar sus objetivos empresariales, de esta manera se busca que por medio de la propuesta la empresa pueda mejorar su funcionamiento. El tiempo empleado fue transversal ya que los estudios se realizaron en un lapso de un año aproximadamente.

Se utilizó un enfoque de tipo cualitativo, debido a que los datos recolectados son abiertos, estos se obtuvieron por medio de entrevistas y observación, (Ver *Anexo B*, *Anexo C* y *Anexo D*) los cuales provienen mayormente de experiencias y opiniones, elementos que no son controlados ni contienen algún tipo de manipulación, por lo tanto se utiliza un diseño no experimental, permitiendo observar situaciones en su entorno cotidiano, (Fuentes primarias) obteniendo como resultado, una serie de elementos para su análisis en sus dimensiones internas y externas, logrando la construcción de conocimiento, y contribuyendo al diseño de estrategias que se adapten a la situación organizacional en particular (Hernández et al., 2006).

Según Sampieri:

El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorguen) (Hernández et al., 2006).

Este enfoque es de carácter inductivo, por ello, se interactuó con participantes y con situaciones, para su posterior análisis, facilitado la comprensión del entorno, permitiendo ampliar la visión empresarial, aportando a la propuesta de planeación estratégica, ya que este método permite generar perspectivas teóricas (Hernández et al., 2006).

Se ejecutaron como instrumento dos entrevistas, la primera tenía una finalidad general, puesto que el objetivo de esta era conocer la situación interna de la clínica, y acerca de los grupos de interés, de una forma amplia, que permitiera a los investigadores la comprensión de su contexto (*Anexo C*). El segundo instrumento se ejecutó con la finalidad de estructurar y conocer a fondo aspectos internos de la organización, como crecimiento en ventas, relaciones interpersonales, tipo de dirección administrativa ejecutada, entre otras (Sampieri, 2014)

Como resultado, se obtienen una serie de categorías, que permiten el entendimiento de la organización con respecto a su estado actual, el cual permitió su estudio interno, y su comprensión del entorno (*Anexo C*). Adicional a esto, el instrumento tres (*Anexo D*), hace referencia a la técnica de observación, la cual permitió analizar el ambiente normal de la clínica, con participación moderada, puesto que se hace participe de algunas actividades, pero no en su totalidad, y reafirmar conceptos ya abordados con los instrumentos B y C, además de la recolección de datos no obtenidos anteriormente, como registro del crecimiento en ventas año 2020 y primer semestre año 2021.

Es importante resaltar que, según Sampieri, cuando se realiza la inmersión inicial en observación, no se suele utilizar formatos preestablecidos, como se haría normalmente en una investigación cuantitativa, por el contrario, se realizan anotaciones de las situaciones o comportamientos que el observador cree pertinente, por lo que, la investigación cualitativa es inductiva, y se va construyendo poco a poco (Sampieri, 2014).

De igual forma, el objetivo del anexo cinco (*Anexo E*) fue la socialización y retroalimentación de datos con las propietarias de clínica, validando su aprobación a dicha propuesta y enfoque basado en la relación estrecha con los clientes.

Se identificaron una serie de variables, que permitieron el análisis de la situación de la clínica, estas fueron: Entorno General (**Tabla 6 a Tabla 12**), Entorno Medio (**Tabla 13**), Entorno Próximo (**Tabla 14 a Tabla 16**), Entorno Interno (**Tabla 17**), Direccionamiento Estratégico (**Tabla 18 a Tabla 21**), Estrategias, Modelo de Negocio - Formación Administrativa (**Tabla 23 a Tabla 24**), Control Estratégico (**Tabla 25 a Tabla 26**), Sistema de Información, Cronograma de acciones estratégicas (**Tabla 26**). Para realizar la respectiva validación de los instrumentos aplicados, se utilizó el método de triangulación de datos, a partir de fuentes primarias, puesto que es importante obtener diferentes fuentes de información para la recolección y análisis de datos (Sampieri, 2014) (**Tabla 5**).

Su alcance fue descriptivo debido a que tenía como propósito identificar las características, propiedades y dimensiones del objeto de estudio que se desarrollaba para la empresa Orthodontika con el objetivo de estudiarlas, definir las y analizarlas, y de esta manera poder investigar todos los fenómenos encontrados.

Para cualquier tipo de enfoque, es necesario conocer aquellas fuentes secundarias como investigaciones, estudios y en general documentos relacionados, por ello, se elaboró una lista de antecedentes los cuales son conformados por trabajos de grado y planeaciones estratégicas de empresas relacionadas con el sector de investigación (Ver **Antecedentes**) permitiendo obtener una visión de partida del tema en referencia, identificando el campo de conocimiento del tipo de investigación (Hernández et al., 2006).

En cuanto al marco teórico se refiere, el enfoque cualitativo permite la revisión de literatura que debe de analizarse y mantenerse conceptualmente, (Fuentes secundarias), siendo parte de las técnicas optadas para la construcción de información en las investigaciones cualitativas según Hernández Sampieri, por lo tanto, se tomaron cinco fuentes documentales catalogadas como principales, las cuales fueron relacionadas en la reseña documental (Ver **Anexo A**), de allí se pudo hallar la información necesaria para guiar la investigación y propuesta de planeación estratégica, no obstante, estas se revisaron constantemente conforme la investigación avanzó, puesto que su objetivo radicó en la consulta. Gracias a esto, se plantea un marco teórico con autores clásicos y modernos, que permitan establecer un alcance más acertado, combinando métodos tradicionales y actuales (Ver **Marco Teórico**) contribuyendo al entendimiento y análisis de los datos suministrados (Hernández et al., 2006, p. 531).

Según Sampieri (2006):

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Hernández et al., 2006, p. 102).

Las fuentes utilizadas fueron primarias, tales como entrevistas (fuentes vivas), las cuales fueron ejecutadas en dos fases, como resultado se crea la sistematización de estas, ubicándolas en categorías y subcategorías, permitiendo la comprensión de las variables encontradas (Ver **Anexo C**) y (**Tabla 5**), adicionalmente, se ejecuta el taller para la creación del direccionamiento estratégico, ejecutado paralelamente y en complementación con la primera entrevista, procediendo así con su sistematización (Ver **Anexo B**). De igual forma, se realiza un ejercicio de observación



con participación moderada, ejecutado posteriormente a las entrevistas, con el objetivo de complementar la información ya encontrada, como resultado se crea el diario de campo (Ver *Anexo D*). Por último, se consultan fuentes secundarias como revisiones documentales (Impresas y digitales) durante todo el periodo de creación del presente documento (Año 2021). Estos fueron priorizados por encima de otras fuentes documentales, ya que su visión empresarial abarcaba lo necesario para proponer de forma personalizada, la planeación estratégica administrativa para la clínica Orthodontika S.A.S., siendo de gran utilidad para llevar a cabo el objeto de la investigación, por lo que, fueron plasmadas en la reseña documental (Ver *Anexo A*) (Hernández et al., 2006).

La construcción del documento parte con los resultados obtenidos para la ejecución del objetivo 1, en el cual se investigan las diferentes variables del entorno general que afectan a las organizaciones del código CIIU 8622 “Actividades de la práctica odontológica”, se plasman, analizan y evalúan las probabilidades, así como el impacto frente a la clínica Orthodontika (Ver Tablas 6 a 12) y (Ver Figura 7). Luego, se realizó el estudio del entorno medio y el próximo, pudiendo analizar las tres capas de este, por medio de la matriz de entorno (Ver Tablas 13-16) y (Ver Figuras 8-9). De igual forma, fue importante conocer la situación interna de la organización, por medio del estudio interno, permitiendo analizar la clínica por medio de la matriz interna propuesta por Mendoza (2011), (Ver Tabla 17). Obteniendo como resultado, la creación de una herramienta Web como complemento para la toma de decisiones, que fue construida a partir de la información encontrada en las capas del entorno (Ver figura 10).

Para la ejecución del objetivo 2, fue necesario la creación de la propuesta misional para la clínica, siendo acordes con la información suministrada y el soporte teórico (Tablas 18 a 23), (*Anexo B*) y (Mendoza, 2011) De la misma forma se plantea la oportunidad de optar por una

formación administrativa, enfocada en la relación con el cliente, que fue posteriormente validada con las propietarias para ajustes y su aprobación (**Tabla 24** y **Tabla 25**) (*Anexo E*).

Por último, para la ejecución del objetivo 3, se creó el tablero de control con las respectivas acciones estratégicas, presupuesto requerido, permitiendo la medición y evaluación de los objetivos organizacionales (**Tabla 27**). De esta misma forma, se crea la relación costo-beneficio permitiendo tener una visión positiva frente a dicha propuesta y las implicaciones financieras que tiene (**Tabla 28**). Posteriormente, se concluye el objeto de investigación con las respectivas conclusiones y recomendaciones para la clínica Orthodontika S.A.S.

**Tabla 5.**  
*Triangulación de Información*

<b>Título de investigación:</b> Propuesta de Plan Estratégico Administrativo para la clínica Orthodontika S.A.S. en la Ciudad de Cartago					
<b>Pregunta de Investigación:</b> ¿Cómo es la propuesta de planeación estratégica administrativa que debe implementar la empresa Orthodontika S.A.S, para el cumplimiento de sus objetivos empresariales?					
<b>Variables</b>	<b>Entrevista fase 1</b>	<b>Entrevista fase 2</b>	<b>Diario de Campo</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Autores</b>
Entorno General	X			Se evidencia desconocimiento del entorno general. Funcionan como una empresa cerrada.	
Entorno Medio	X	X	X	Se puede identificar un conocimiento medio de su entorno medio, debido a que las normas y leyes que rigen el sistema de salud les competen para la ejecución de actividades propias de sus actividades misionales, expuestas en el marco legal.	
Entorno Próximo	X	X		Tienen conocimiento general sobre los grupos de interés relacionados con la empresa. Desconocen a profundidad las estrategias de la competencia.	
Entorno Interno	X	X	X	La preocupación por el cliente es primordial. El ambiente laboral es ameno. La tecnología y maquinaria utilizada es acorde a sus actividades misionales. Las relaciones interpersonales son buenas. Funcionarios profesionales y capacitados de acuerdo con su especialidad y funciones.	
Direccionamiento Estratégico	X	X	X	Profesionales integrales. Atención al cliente como su mayor cualidad diferenciadora. Objetivos estratégicos no creados. Funcionamiento regido por el día a día. Misión y visión desactualizadas. Tecnología moderna.	(Mendoza Guerra, 2011), (Gallardo Hernández, 2012), (Zapata Domínguez et al., 2006), ( <i>Anexo C</i> y <i>Anexo D</i> ).
Estrategias	X	X		Proceso de toma de decisiones básico. Estrategias publicitarias por redes sociales. No utilización de indicadores. No miden la atención a la cliente prestada. Enfocados a disminuir su endeudamiento.	
Modelo de Negocio - Formación Administrativa	X	X	X	Tipo de dirección democrática, pero con poca participación de sus funcionarios. Enfoque en el cliente. Poca o nula capacitación en temas de servicio. Motivaciones económicas existentes. Motivaciones psicológicas existentes. Comunicación aplanada u horizontal. Pocos mecanismos de control.	
Control Estratégico	X	X	X	Control de ventas, caja y número de clientes. No existe control sobre otros indicadores. No se mide la atención al cliente. Se rigen por las normas que son requisitos para su funcionamiento.	
Sistema de Información	X	X		Poca o nula información de su entorno. Cuentan con una parte del sistema de información, como lo son algunas de las estadísticas internas, e información contable y financiera en construcción. No se actualizan constantemente de información de su entorno, para la toma de decisiones.	
Cronograma de acciones estratégicas	X	X		No tienen establecidas estrategias, controles, mediciones, puesto que sus objetivos empresariales no están establecidos. Por lo tanto, no tienen límites en el tiempo. Las estrategias aplicadas son únicamente en materia de publicidad para aumentar ventas de forma temporal, como el uso de promociones.	

Fuente: elaboración propia, a partir de (Mendoza Guerra, 2011), (Gallardo Hernández, 2012), (Zapata Domínguez et al, 2006), (Anexo C y D).

## **Resultados**

### **Resultados Objetivo específico N° 1 “Entornos de la Organización”**

Dando cumplimiento al primer objetivo de esta asesoría, se realiza un estudio del entorno en cuatro partes: el estudio del entorno general, el medio, el próximo y, por último, el estudio interno de la organización. Esto de acuerdo, a la visión incluida en el marco teórico y conceptual (Ver **Marco Teórico** y **Marco Conceptual**).

#### ***Entorno general***

A continuación, se presenta el estudio del entorno general que fue realizado de acuerdo con el marco teórico, de la siguiente forma: El estudio del entorno general se estableció bajo los parámetros de José Ramón Gallardo Hernández, con el libro “Administración estratégica – De la visión a la ejecución”, donde se identifican las diferentes oportunidades y amenazas estratégicas, puesto que, para alcanzar el éxito es necesario la creación de estrategias que permitan el aprovechamiento de las oportunidades, y la disminución de riesgos en cuanto a amenazas se refiere, realizando un seguimiento de las fuerzas claves como lo son: las fuerzas económicas, demográficas, tecnológicas, socioculturales y político-legales.

Este estudio busca factores claves en el marco nacional e internacional, que puedan beneficiar o perjudicar a la empresa en el futuro. Al identificar las oportunidades y amenazas de cada fuerza, se realizó un cuadro que permite integrarlas, caracterizando sus cualidades y clasificando el tipo de negocio al que pertenece la organización, en cuatro posibles resultados: Si en las fuerzas externas se identifican muchas oportunidades y pocas o nulas amenazas, se diría que es un negocio ideal. Cuando existen muchas oportunidades, pero hay amenazas considerables, representaría que es un tipo de negocio especulativo. Un negocio maduro, es aquel que tiene pocas

amenazas y que de igual forma tiene pocas oportunidades. Por último, cuando las fuerzas externas del negocio presentan amenazas considerables y pocas oportunidades, se dice que es conflictivo (Gallardo, 2012. p 116). A continuación, se presentan el estudio del entorno general:

### **Fuerzas Económicas**

Las diferentes tendencias económicas que se generan en el mundo, y las variadas situaciones que pueden marcar un punto decisivo en las economías internacionales, que posteriormente, terminan afectando a las economías de países en desarrollo, como lo es Colombia, pueden perjudicar o beneficiar a las organizaciones de diferentes formas, esto dependiendo en gran medida al sector al cuál estas pertenezcan, así, como la constante investigación de información e indicadores económicos, que las empresas pueden adoptar como prevención en temas internacionales y globales que les repercuten en mayor o menor medida.

Es allí donde radica la importancia de estar constantemente actualizado y de adoptar el análisis como forma de prever posibles riesgos o beneficios que le competen (Gallardo, 2012). A continuación, se presentan las variables correspondientes a las fuerzas económicas nacionales e internacionales más relevantes, las cuales pueden afectar en mayor o en menor medida a la empresa Orthodontika S.A.S. y su efecto radica en su tipo de clasificación como oportunidad o amenaza **(Tabla 6)**.

**Tabla 6.**  
*Fuerzas económicas*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Relación con el Sector	Impacto sobre la empresa
PIB (Producto interno bruto)	Amenaza	En el 2019, la economía aumentó un 3,3%, este incremento en el PIB fue uno de los más representativos para América Latina en ese año, puesto que estaría superando a países como Perú 2,2%, Brasil 1,1%, Chile 1,1%, Argentina -2,1% y México -0,3%. Sin embargo, gracias al cierre de actividades a causa del Covid19, la economía de Colombia disminuyó un 15,8% en el segundo trimestre del año 2020, siendo la disminución más representativa para el país en dicho periodo de tiempo, y a pesar de los esfuerzos por reactivar la economía, la tendencia siguió en un -9% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020)	Para el año 2020, teniendo en cuenta la coyuntura ocasionada por el COVID 19, las proyecciones económicas eran negativas, por lo tanto, todos los sectores de la economía se vieron afectados, y el sector odontológico no fue la excepción, es por esto que se dificulta su cuantificación debido a la incertidumbre de la duración de la pandemia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020)	El impacto del PIB sobre las organizaciones en general radica en la poca obtención de productos o utilización de servicios, ya que este impacta directamente el poder adquisitivo de la población. Sin embargo, la economía colombiana se ha recuperado paulatinamente y ha mostrado resultados mayores a los esperados, mostrándose como una economía dinámica. El pronóstico de crecimiento para finales del año 2021 es de 7,5% y de 3,1% para el año 2022, mostrando proyecciones positivas, lo que ocasiona disminución de la probabilidad que ocurra una disminución de dicho indicador (Banco de la República de Colombia, 2021)
TRM (Tasa representativa del mercado)	Amenaza	Este indicador económico hace referencia a la tasa de cambio representativa del mercado, sus siglas TRM, y hace referencia a la cantidad de pesos colombianos por un dólar estadounidense. Esta se calcula por medio de las operaciones de compra y venta de divisas, transados en el mercado cambiario colombiano (Banco de la República, 2019a).	Según las cuentas nacionales del DANE el sector salud creció por encima de la economía en gran parte del periodo 2015-2016 concentrándose en Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Atlántico y Santander, el 61% del empleo del sector de servicios de salud a pesar de la desaceleración económica presentada; lo que permitió un crecimiento en la participación de capitales nacionales y extranjeros (Harvey et al., 2018)	Es claro que el objetivo principal de una empresa es generar utilidades, es por esto que la TRM puede llegar a afectar la organización de acuerdo a las variaciones que se generen en el mercado cambiario, ya sea nacional o internacionalmente, uno de los factores que más se puede ver afectado es la negociación que se realiza con los proveedores, ya que con el alza del dólar, los productos o insumos que se importen pueden elevar los precios, e incluso pueden llegar a desequilibrar la fluidez económica de la organización o del sector odontológico. Entonces, podría decirse que su impacto sobre la clínica es moderado, debido a que impacta sobre los costos e insumos. El comportamiento presentado con respecto a este indicador desde el año 2017 al 2020, es en aumento (Banco de la República de Colombia, 2021) y con respecto al año 2021, el 01 de enero estaba en \$3,432.50, sin embargo, para el 19 de agosto del presente año estuvo en \$3,861.33, mostrando siempre una tendencia en aumento (Capital Colombia Consultores Tecnológicos, 2021) Se podría decir que la probabilidad de un constante aumento es alta.

Inflación	Amenaza	<p>El incremento o disminución del crecimiento de precios de una economía es lo que se le llama Inflación, estos pueden ser iguales o a menores niveles de la producción de bienes y servicios de un país, en un periodo determinado, teniendo como elemento generador a la oferta monetaria. Esto significa que al crecer los medios de pago, pero si la proporción de producción no crece igual, se produce inflación (Ramírez et al., 2007)</p>	<p>Para analizar la inflación que el sector salud presentó en los últimos periodos de acuerdo a estudios y estadísticas realizadas por el DANE, es preciso revisar las cifras expresadas para el año 2020, en donde la inflación en el sector salud fue de 4,08, mientras que para ese mismo año la variación general fue de 3,86, con una diferencia de -0.22 puntos, mientras que para el año 2019 la inflación en el sector salud fue de 2,82, mientras que para ese mismo año la variación general fue de 3,80, con una diferencia de 0.98. En general, al analizar la gráfica completa tomando como base datos desde el año 2008, se puede concluir que la inflación de los productos de salud es mayor que la inflación en general. El sector salud, es un sector que se considera de primera necesidad, el cual cuenta con una alta demanda y por lo tanto los consumidores lo deben adquirir aunque el precio se eleve o decaiga, esto puede ocasionar que los proveedores incrementen los precios y aun así la demanda de los servicios de este sector se mantengan estables (Así vamos en salud, 2020)</p>	<p>Es evidente que desde el año 2020 el sector odontológico atraviesa por una difícil crisis sanitaria, especialmente las clínicas odontológicas se ven afectadas, esto teniendo en cuenta que por el servicio que prestan se tiene mayor riesgo.</p> <p>La inflación afecta a las organizaciones en cuanto a insumos, ya que los precios de estos aumentan, y al mismo tiempo, disminuye la capacidad adquisitiva de las empresas para comprarlos, es por esto que, el impacto que tiene este indicador sobre las empresas es de moderado a alto. La proyección de inflación general para finales del año 2021 está por debajo del 3% (Banco de la República de Colombia, 2021) podría decirse que la probabilidad de que la inflación suba, según las proyecciones realizadas y la tendencia de esta, es baja.</p>
Índice de precios al consumidor	Amenaza	<p>La evolución de los costos promedios de una canasta de bienes y servicios, que representa el consumo total de los hogares, en un determinado periodo es a lo que se refiere el Índice de precios al consumidor o IPC. Este indicador se calcula mensualmente, por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (Banco de la República, 2019b).</p>	<p>Teniendo en cuenta que estos son aspectos económicos, que no están dentro de la potestad de la empresa, se debe tener en cuenta que el sector como tal, siempre va a estar expuesto a tener que afrontar las situaciones que el mismo entorno externo le proporcione, por lo tanto, siempre el área odontológica debe estar preparada para adaptarse a los cambios económicos que se puedan generar.</p>	<p>El IPC lo que busca es tener una medición del alza o disminución de precios en cualquier economía, por tal motivo la empresa siempre estará sujeta a los cambios que se generen en el medio, por lo tanto, lo que la organización debe hacer es prepararse y generar estrategias de flexibilidad, que le permitan afrontar dificultades del entorno económico, sin que esta logre afectar en mayor medida y quebrantar el esfuerzo de la organización por posicionarse en el mercado. Puede decirse que el impacto de este indicador sobre las empresas es de moderado a alto.</p> <p>De acuerdo a estudios realizados por el DANE, publicados mediante su boletín informativo, en lo que va corrido del año, hasta junio del 2021, el IPC presenta una variación (%) de 2,11; porcentaje que se ubica por debajo del promedio nacional (DANE., 2021) por lo que la probabilidad de ocurrencia (Tendencia en aumento) se muestra de moderada a baja.</p>

Fuente: elaboración propia basada en (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (2020); Banco de la República, (2019b); Harvey et al., (2018); Ramírez et al., (2007); Así vamos en salud, (2020); DANE, (2021).

## **Fuerzas Demográficas**

Las tendencias de la población son importantes para cualquier tipo de organización, ya que esta información está directamente relacionada con sus clientes, permitiendo entender las condiciones en las que se encuentra su mercado objetivo. Así mismo, al entender la dinámica poblacional, la organización puede detectar oportunidades que normalmente podrían ignorarse, como el aumento de enfermedades que afecten la salud bucal directa o indirectamente, es importante conocer información con respecto a la mortalidad de la población, identificando algún factor que pueda delimitar al sector de alguna forma.

Este tipo de información permite tener un panorama más amplio, para la creación de estrategias, y marca el camino a seguir con respecto a las nuevas investigaciones y procedimientos que deben desarrollarse, para cubrir necesidades reales de la población en materia odontológica (Gallardo, 2012) A continuación, en la Tabla 6 se puede evidenciar aquellos factores de las fuerzas demográficas, que pueden afectar de manera significativa al sector odontológico (**Tabla 7**).



**Tabla 7.**  
*Fuerzas Demográficas*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Relación con el Sector	Impacto sobre la empresa
Tasa de natalidad y mortalidad	Amenaza	Estos registros permiten la creación y construcción de estadísticas sobre nacimientos y defunciones, las cuales son base para las observaciones ya análisis de los cambios poblacionales nacionales, en referencia a la mortalidad y fecundidad, complementando la información de los censos, siendo información fundamental para el ejercicio de planeación, seguimiento y evaluación de los planes y proyectos en pro del desarrollo económico y social de Colombia (DANE, 2020).	De acuerdo con los censos realizados por el DANE, la mortalidad en Colombia para el año 2020 reflejó un aumento considerable, afectando al sector, debido a que la pandemia es considerada el principal causante de dicho indicador, de igual forma se considera un riesgo para la ejecución de actividades misionales del gremio, lo que hace que las personas se limiten al momento de tomar servicios odontológicos (DANE, 2020).	De acuerdo a los censos realizados por el DANE para el año 2020, los nacimientos disminuyeron con respecto al año 2019 pasando de 161.243 a 160.438 (número en miles), y la mortalidad aumentó pasando de 58.436 a 88.854 (número en miles), lo que puede impactar negativamente el funcionamiento de la empresa, considerando que la población actualmente se encuentra atravesando por una coyuntura que se ve reflejada en el aumento elevado de la mortalidad en Colombia (DANE, 2020). Se puede decir que el impacto que tiene este indicador sobre las organizaciones es alto, por el temor colectivo que ha provocado la pandemia, siendo un sector directamente relacionado con el sector salud, su impacto es mayor. Para el 30 de junio del presente año la mortalidad por Covid19 estuvo en 610 casos, esta tendencia esté en disminución, ya que para el 17 de agosto 2021 fue de 108 casos (Ritchie et al., 2021) Es por esto que, la probabilidad de ocurrencia que este indicador aumente es bajo (Ritchie et al., 2021) Es por esto que, la probabilidad de ocurrencia que este indicador aumente es bajo. El compromiso del país con el nivel educativo impacta de forma positiva, a la empresa Orthodontika, teniendo en cuenta que actualmente Colombia le apuesta a proyectos relacionados con la educación superior, que permitan crear facilidades de estudio, logrando la obtención de personal constantemente capacitado. Es importante que la clínica motive a sus doctores a tener actualizaciones constantes con respecto a sus especializaciones. La probabilidad de este indicador es alta, ya que Colombia cuenta con diferentes programas académicos que permiten mejorar los conocimientos de sus funcionarios.
Nivel educativo	Oportunidad	La educación es una transformación permanente, con factores intrínsecos personales, culturales y sociales, de una forma integral en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes” (Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, 2019)	Colombia está desarrollando la creación y adopción de planes, proyectos y políticas con respecto a la educación superior, con el propósito de facilitar el acceso de los ciudadanos a la educación en Colombia. Con el objetivo de que Colombia cuente con habitantes más productivos y capacitados, en un país que busca la igualdad de oportunidades (Ministerio de cultura de Colombia, 2014)	

Fuente: elaboración propia basada en DANE, (2020); Revista Semana, (2021); Arellano, (2017), Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, (2019); Ministerio de cultura de Colombia, (2014); Ritchie et al., (2021).

### **Fuerzas Políticas, Gubernamentales y legales**

El estudio previo y constante de las normas, decretos, leyes y mandatos, así como la constante investigación de las características políticas del gobierno al cual la organización se ve expuesto, y el total conocimiento de aquellas empresas que controlan y regulan los sectores económicos, es de vital importancia para las organizaciones, debido a que estas situaciones y entes pueden repercutir de forma positiva o negativa, influyendo en el rumbo de la empresa. Así mismo,

se evitan sanciones que afectan económicamente, legalmente y donde se podría ver afectada la reputación, marca y nombre de la empresa (Gallardo, 2012) (Tabla 8).

**Tabla 8.**  
*Fuerzas Políticas, gubernamentales y Legales*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Relación con el Sector	Impacto sobre la empresa
Legislación tributaria	Amenaza	Las relaciones internas dentro de un país siempre estarán sujetas a diferentes normas y reglas, que deben estar creadas de forma clara y sencilla para su perfecto entendimiento. De igual forma, la importancia es mayor para aquellas que tienen que ver con los atributos propios del país, puesto que son necesarias para la correcta operación de la organización estatal de cualquier tipo de sociedad, materializándose la distribución de ingresos por la vía del gasto público (Cote, 2017)	Al momento de conformar una empresa debidamente formalizada, se debe tener en cuenta que desde el momento de su creación debe existir un compromiso por parte de sus fundadores, de cumplir a cabalidad con todos los requisitos estipulados por el gobierno para el desarrollo de las funciones y el correcto funcionamiento de la organización en cuanto al cumplimiento de las normas establecidas, con el fin de tener una estabilidad y con cumplir con las obligaciones legales.	Teniendo en cuenta el entorno en el cual se encuentra ubicada la empresa, es importante recalcar que la organización debe siempre sostener una relación armoniosa con el estado, con el fin de tener un funcionamiento legal y poder perdurar a través del tiempo. Es de vital importancia que la empresa constantemente se actualice en cuanto a los cambios que se puedan generar en la legislación tributaria, esto con el fin de evitar sanciones que puedan perjudicar directamente el desempeño de la empresa y sus utilidades. Es por esto que, podría decirse que su impacto a las organizaciones es alto, ya que pueden beneficiarlas o perjudicarlas de forma directa. Y su probabilidad es media a baja, según la información contenida en el entorno medio, que hace referencia al objetivo de disminuir las regulaciones a las empresas, con el fin de contribuir al crecimiento de estas (Acciones y políticas del gobierno. p. 82-84).
Agremiaciones Instituciones del estado Legislación laboral	Amenaza	De acuerdo a información obtenida por la revista semana, el sector odontológico Colombiano tiene serios problemas ocasionados por la falta de asociación, según lo que explica María Fernanda Atuesta, quien es presidente de la Federación Odontológica Colombiana, se comenta que en Colombia solo existen dos entidades que se resaltan ante el Ministerio de Salud y Protección Social: el Colegio Colombiano de Odontólogos y La Federación Colombiana de Odontólogos, entidades que con el transcurrir del tiempo se han visto afectadas por el retiro de varios de sus socios, por causas ocasionadas por la falta de establecer objetivos claros y la desinformación (Revista Portafolio, 2018). En Colombia, teniendo en cuenta la necesidad de regular y controlar el ejercicio de la profesión odontológica, se desarrollaron reglas generales que permiten instruir a los profesionales en cuanto a sus funciones, obligaciones y limitaciones; las cuales son de obligatorio cumplimiento para el correcto funcionamiento de la empresa. Este se encuentra establecido en el marco legal. Ley 35 de 1989 (Ver Marco Legal).	Es común que este sector se vea muy golpeado por la informalidad, la falta de políticas públicas, programas para el desarrollo y de liderazgo de sus propios actores para mitigar la problemática existente. Instituciones gubernamentales como el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y el Ministerio de Trabajo podrían diseñar varias opciones para que el empresario de odontología se pueda formalizar, crecer y fortalecer y, con él, también su fuerza laboral para convertirse en un verdadero empresario, con más oportunidades (Revista Portafolio, 2018).	La falta de agremiación en el contexto odontológico, en el entorno colombiano, puede llegar a afectar a la empresa Ortodontika, por lo que, se requiere de un refuerzo que permita definir políticas claras y objetivos estandarizados. Su impacto para las clínicas odontológicas es de moderado a bajo, debido a que hace parte "normal" del sector, perjudicándolo por la falta de oportunidades. La probabilidad de que este siga igual es alta, debido a que la creación de este tipo de convenios conlleva tiempo y recursos.
Leyes para la ejecución de la profesión odontológica	Amenaza	Las leyes que rigen el desarrollo de las funciones odontológicas son de vital importancia, para conocer de una manera amplia las capacidades y limitaciones que de una forma u otra tienen impacto global en el procedimiento de la empresa.	Las leyes que rigen el desarrollo de las funciones odontológicas son de vital importancia, para conocer de una manera amplia las capacidades y limitaciones que de una forma u otra tienen impacto global en el procedimiento de la empresa.	El impacto que tienen las leyes que controlan la ejecución de la profesión odontológica en la empresa Orthodontika pueden generar demasiado efecto, ya que el incumplimiento de estas puede llegar a acarrear demasiados problemas legales que se pueden ver reflejados en altos costos e incluso en el cierre definitivo de la empresa. Por lo tanto, se podría decir que su impacto es de moderado a alto. Y su probabilidad es baja, ya que los profesionales de la salud conocen sus obligaciones y deberes, así como las consecuencias de su incumplimiento, ya que es algo inherente a su profesión.

Leyes para la habilitación de consultorio odontológico y su correcto funcionamiento	Amenaza	La normatividad necesaria para la creación y sostenimiento de consultorios odontológicos en Colombia, siempre ha sido muy estricta, actualmente lo son aún más teniendo en cuenta el cambio rotundo que se originó a causa de la pandemia por el COVID 19, lo que hace que las entidades encargadas de revisar y controlar las empresas de prestación de servicios odontológicos, deban establecer nuevas normas y procedimientos que permitan minimizar el riesgo de las personas, tanto funcionarios, como clientes (Ver <b>Marco Legal</b> .)	Estas leyes colombianas que regulan la apertura de establecimientos odontológicos están directamente relacionadas con la empresa, teniendo en cuenta que son un manual que permite llevar un control uniforme y estándar acerca del funcionamiento y obligaciones necesarias para la prestación de los servicios odontológicos.	Las leyes que regulan la apertura y el seguimiento de los consultorios odontológicos deben seguirse al pie de la letra, ya que de esto depende el funcionamiento legal de la empresa. Permitiendo así ofrecer servicios en el marco legal. Además de evitar sanciones y problemas legales, que puedan desencadenar en coyunturas de mayor impacto. Su impacto es alto, debido a que si la clínica no logra adquirir el certificado de habilitación para sus actividades. Sin embargo, su probabilidad es baja, ya que la clínica realiza un especial seguimiento a estos procesos, ya que son conscientes de sus implicaciones (Ver <b>Anexo C</b> ).
---	---------	--	---	---

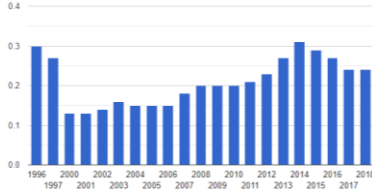
---

Fuente: elaboración propia basada en Cote, (2017); Revista Portafolio, (2018); Revista Portafolio, (2018); Ent1, (2021); Ent2, (2021);

### **Fuerzas Tecnológicas**

Los cambios tecnológicos y la globalización son factores que están directamente relacionados, se puede decir que, algunos de los cambios de la globalización, han sido causados por la constante actualización, modificación e innovación, en tecnologías de la comunicación y la información. Los cambios tecnológicos que enfrentan constantemente las organizaciones, las obligan a adaptarse, sin embargo, estos cambios pueden generar resultados positivos o negativos, en toda su cadena de valor, por lo tanto, es muy importante que las organizaciones tengan la habilidad de reconocer, identificar y evaluar estos cambios, midiendo constantemente su nivel de afectación, y descifrando cómo convertirlos en ventajas, que contribuyan con su permanencia en el mercado (Hernández y Palafox de Anda, 2012, p. 426–428) (Ver **Tabla 9**).

**Tabla 9.**  
*Fuerzas Tecnológicas*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Relación con el Sector	Impacto sobre la empresa
Inversión en I+D	Oportunidad	<p>El crecimiento de un país está directamente relacionado con el nivel de conocimiento que cuenta para el desarrollo de sus actividades económicas, es por esto que, es fundamental no depender de otros países para tener un crecimiento económico acelerado.</p>  <p style="text-align: center;">(Banco Mundial, 2018)</p> <p>En el caso de Colombia, esta inversión no es suficiente, expertos manifiestan que es necesario pasar de un 0.24% a un 1.5% anual, si esto no ocurre, está el riesgo latente de rezagar su desarrollo en comparación con los demás países latinoamericanos (Benavides, 2019).</p>	<p>El poco valor que el gobierno colombiano le otorga a la inversión en investigación y desarrollo impacta en el sector salud oral, debido a que las investigaciones y el conocimiento necesario para este, se estarían quedando cortas, en comparación de las nuevas tecnologías y desarrollo de otros países, negando la oportunidad de nuevos tratamientos odontológicos, tecnologías y herramientas que podrían marcar un nuevo horizonte en el sector, y en la vida de sus ciudadanos.</p> <p>La poca inversión en I+D, se convierte en una debilidad para el país y en una amenaza para la economía y sus diferentes sectores.</p>	<p>La empresa Orthodontika S.A.S. está podría tener la oportunidad de mejorar sus tratamientos, obtener tecnología y herramientas nuevas que permitiesen ejecutar sus labores de una mejor forma. Ya que la investigación y desarrollo del país, podría contribuir drásticamente en la salud oral de los colombianos, convirtiéndose en una oportunidad, para mejorar el medio en el cual se desarrolla la organización. Podría decirse que su impacto es moderado-alto. Su probabilidad es alta, ya que el plan de desarrollo nacional ha creado el “Pacto por la ciencia, la tecnología y la innovación”, el cual tiene como objetivo aumentar la inversión en ciencia, tecnología, e innovación en Colombia. Crear colaboraciones entre universidades y empresas (Departamento Nacional de Planeación, 2018).</p>
Creación de Misión de Sabios	Oportunidad	<p>La misión de los sabios es la creación de un grupo de 47 personas, expertos nacionales e internacionales, que tienen como objetivo principal, establecer e implementar la política pública en materia de educación, ciencia, tecnología e innovación. Ayudando a la creación del camino por el cual el país debe avanzar, y la creación de estrategias necesarias para que la inversión actual en I+D aumente considerablemente, con recursos privados y públicos (Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, 2019).</p> <p>Estos expertos tienen la misión de crear ocho documentos que contengan las recomendaciones necesarias para el desarrollo del país, así como una lista de posibles preguntas y respuestas de cada una de las recomendaciones allí expuestas (Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, 2019).</p>	<p>Este proyecto abre la posibilidad de crear herramientas a nivel territorial, que permitan la mejora del país, en cuanto a desarrollo en ciencia, tecnología e innovación, permitiendo soluciones factibles a los problemas productivos e institucionales.</p> <p>Al sector salud oral esto es muy conveniente, debido a que marcaría una línea nueva en el mercado, y abriría múltiples posibilidades de mejora, en cuanto a tecnología, procesos e innovación en su sector.</p>	<p>Las recomendaciones creadas, buscan favorecer múltiples aspectos del país, por lo que Orthodontika S.A.S. Se beneficiaría de un país, y de una ciudad que permita la investigación y desarrollo del entorno económico, aprovechando todos los avances y mejoramientos que se puedan ver en ese ámbito gracias a estas propuestas. Su impacto positivo podría considerarse moderado. Y su probabilidad de ejecución sobre la economía colombiana y la transformación tecnológica que ocasionaría, es de probabilidad alta, puesto que ya el proyecto se encuentra en marcha.</p>

Avances en la tecnología Bucodental	Oportunidad	<p>Los avances logrados en la ciencia y la tecnología permiten que la evolución en los tratamientos de salud oral, se desarrollen de una forma más eficaz y eficiente. Nuevas herramientas como el láser que permite el desarrollo de tratamientos sin aplicar anestesia, productos anestésicos que permiten la realización de algunos tratamientos sin necesidad de infiltración. Simulaciones virtuales que permiten la creación de implantes con medidas milimétricas disminuyendo el margen de error considerablemente y que permiten que el tratamiento sea un poco menos doloroso y tortuoso para el paciente. Diagnósticos con tecnologías en 3D permitiendo una visión completa de la anatomía del paciente, por lo que se realiza un diagnóstico más acertado y rápido para el paciente. Técnicas de impresión digital que le permiten al profesional de salud oral la respuesta instantánea la preparación dentaria de su paciente, permitiendo crear restauraciones precisas, que evitan la incomodidad de los tratamientos tradicionales. Entre otros avances tecnológicos (Saludalia Dental, 2020).</p>	<p>Estas tecnologías impactan directamente en el sector, debido a que su uso es precisamente para su beneficio, permitiendo que los tratamientos odontológicos sean más eficaces y eficientes, mejorando el tiempo de diagnóstico y disminuyendo el tiempo de tratamiento en los pacientes. Contribuyendo en la prestación de un servicio más adaptable a las necesidades de cada paciente.</p>	<p>Las nuevas tecnologías son una oportunidad para la empresa Orthodontika, ya que permitiría la actualización de procedimientos, disminución en tiempos de tratamientos, facilidades de diagnóstico y mejoras en el servicio en general. Estar constantemente actualizados de los nuevos tratamientos y las nuevas herramientas es fundamental para la permanencia en el medio odontológico. Su impacto es alto, puesto que la tecnología es un factor fundamental en este tipo de negocio. Sin embargo, el desarrollo tecnológico se ha visto afectado, gracias a la situación sanitaria mundial (Ver <b>Desarrollo Tecnológico</b>) Por lo tanto, podría decirse que su probabilidad de ocurrencia en un futuro cercano es moderada, puesto que el sector se encuentra adaptándose a las normas de bioseguridad creadas por el Covid19.</p>
Avance en las TIC	Oportunidad	<p>Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en adelante TIC), son conjuntos de recursos, herramientas, programas, aplicaciones, redes, etc. que logran el debido almacenamiento, procesamiento de datos e información. Este sector está conformado por industrias comerciales, de servicios, y manufactureras (Ley 1341, 2009).</p>	<p>Desde hace algún tiempo ha existido un debate internacional considerable en cuanto al potencial que ofrecen las TIC para lograr un mayor impacto en el desarrollo de la salud y el bienestar social de las poblaciones pobres y marginalizadas, a fin de combatir las necesidades y alentar un desarrollo sustentable. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), su uso es muy importante, puesto que son herramientas que facilitan la comunicación y la transmisión de información electrónicamente. Estas tecnologías están en constante cambio, siendo de gran impacto para el sector salud, y la educación médica (García et al., 2014).</p>	<p>Las TIC son un conjunto de recursos que sirven a la empresa Orthodontika S.A.S como una oportunidad, ya que permite que esta pueda estar constantemente actualizada en temas de su interés, y así mismo permite que la organización pueda mejorar en sus procesos administrativos y de publicidad, actualmente Orthodontika maneja su publicidad principalmente por redes sociales, especialmente Instagram, en donde se puede encontrar contenido atractivo de la clínica, mostrando cada uno de los procedimientos y servicios ofrecidos, el cual hasta el momento ha servido como medio para atraer clientes. Una opción de mejora es que la empresa gracias a las TIC, puede elaborar las historias clínicas de forma digital y dejar atrás el manejo de estas por medio físico, así se puede optimizar tiempo y contribuir al medio ambiente, es importante tener en cuenta que las TIC son el mejor mecanismo para acceder a la información de manera fácil y rápida y se debe buscar absorber el mayor provecho de estas. Por lo tanto, su impacto positivo en la clínica es alto, y su probabilidad de ocurrencia sería moderado puesto que la adquisición de tecnología conlleva una inversión considerable.</p>

Innovación tecnológica	Amenaza	<p>El índice mundial de innovación, muestra la innovación a escala mundial, evidenciando que esta se ha estado concentrando en algunas economías, donde aquellos países han invertido en mayor medida en I+D, y han tenido una mayor participación a nivel mundial en este ámbito, sin embargo, se ha experimentado cambios en cuanto a la escala mundial referente a ciencia, tecnología e innovación, ya que otros países, han logrado ver la importancia de aumentar la inversión, por lo tanto han logrado avanzar en la lista, mejorando considerablemente su economía interna.</p> <p>En el 2013 Colombia estuvo en el puesto 63 en el índice mundial de innovación, sin embargo, para el 2019 bajó al puesto 67. Esto evidencia poca participación en innovación y desarrollo, y muestra que se ha estado disminuyendo el interés por invertir en su propio conocimiento y la propiedad intelectual (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2019).</p>	<p>Las nuevas tecnologías e inventos del sector se podrían ver afectados por la poca participación en los procesos de propiedad intelectual, debido a que los tratamientos, tecnología e incluso herramientas utilizadas podrían estar limitadas en el momento de adquirir nueva tecnología. El robo de propiedad intelectual y la poca participación en procesos de patentes, limitan al país y al sector, en el desarrollo de nuevas tecnologías, que puedan facilitar o mejorar los tratamientos ya conocidos.</p>	<p>La organización Orthodontika se ve afectada directamente, debido a que pudiesen existir tecnologías emergentes, completamente nuevas, que, al no contar con un proceso de patente, se encuentran ocultas, afectando la posible mejora del servicio. El desconocimiento de procesos, tratamientos, tecnologías que puedan mejorar la profesión se convierte en una amenaza de impacto moderado a alto, debido a que, si un competidor directo accede a este tipo de información antes que la clínica, podría convertirse en un factor que abarque parte de la cuota de mercado actual de la clínica, es por esto, que un buen sistema de información permite la constante actualización de información que permita tener ventajas frente sus competidores. Su probabilidad es moderada a alta, puesto que la innovación se ha visto afectada por la situación sanitaria mundial (<i>Anexo C</i>. Entl. ln 5).</p>
------------------------	---------	--	---	---

Fuente: elaboración propia basada en Banco Mundial, (2018); Benavides, (2019); Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, (2019); Saludalia Dental, 2020); Ley 1341 (2009); García et al., (2014); Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, (2019).

## Fuerzas Ambientales

Resulta indispensable para las organizaciones buscar el desarrollo empresarial sustentable, debido a que la expansión económica y el progreso, debería estar en constante relación con el cuidado y protección del medio ambiente. Es innegable la responsabilidad que cargan las organizaciones con respecto a estos temas. Gracias a las diferentes discusiones que se han realizado en el mundo por estos temas, y en los que diferentes entes se han manifestado para dar su opinión al respecto, como la sociedad, medios de comunicación, políticos, empresarios, etc. Se han adoptado medidas sobre gestión ambiental, creando una cultura ambiental y empresarial sostenible (Gallardo, 2012) (Ver **Tabla 10**).

**Tabla 10.**  
*Fuerzas Ambientales*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Relación con el Sector	Impacto sobre la empresa
Uso del Mercurio	Oportunidad	A nivel mundial se han realizado actividades encaminadas a la reducción, control, prohibición, eliminación del uso del mercurio, compuestos y productos que contengan este compuesto, debido a que este tiene una alta toxicidad para los seres vivos y el medio ambiente. Este puede causar problemas respiratorios, renales, cardiovasculares, carcinogénicos, neurológicos e inmunológicos, entre otros. Es por esto que Colombia es partícipe del convenio de Minamata (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), con la Ley 1892 de 2018, esta tiene como objetivo principal resguardar la salud de las personas y de igual forma, proteger el medio ambiente, de las liberaciones y emisiones que pueden desprenderse del mercurio y de aquellos compuestos provenientes del mismo (Ministerio de Salud, 2018)	El mercurio es normalmente utilizado para la creación de productos odontológicos, donde normalmente al año se utilizan 340 toneladas de este componente. Debido a que el uso de este componente debe estar controlado. Colombia está comprometida con proteger y controlar el sector de salud oral en este sentido, con la creación de la Ley 1658 de 2013 (Ministerio de Salud, 2018)	El uso controlado de este componente en los diferentes productos de la rama odontológica permite que las organizaciones de este sector como Orthodontika creen una visión tecnológica más amplia, y pensamiento innovador, con el objetivo de reducir y eliminar el uso del componente. Obteniendo como resultado el total reemplazo de este, con tratamientos y productos nuevos. Su probabilidad es baja, puesto que es un elemento esencial en las actividades del sector, sin embargo, su impacto es alto, puesto que el mal uso de este puede ocasionar graves consecuencias ambientales, además, que su correcta eliminación ayuda a mejorar la imagen de la clínica frente a su mercado.
Manejo de Residuos	Oportunidad	El adecuado manejo de residuos hospitalarios contribuye a la disminución de la contaminación además que, por su naturaleza, son potencialmente peligrosos. Es importante considerar que los residuos normales ocasionan problemas graves en el medio ambiente, sin embargo, los productos que se utilizan en establecimientos de salud contienen componentes y químicos, que, al no contar con un buen manejo, podría liberar toxinas peligrosas para la salud de los seres vivos a su alrededor, ya que estos normalmente liberan	Las organizaciones del sector salud oral, cuentan con diferentes residuos, de tipo ordinario, no peligrosos, biodegradables, reciclables, inertes y ordinarios, sin embargo, la misión de este tipo de organizaciones permite que en gran parte sus residuos sean de tipo peligroso, infeccioso, biosanitario, corto punzantes, anatomopatológicos, químicos, metales pesados como el mercurio presente en	Para Las organizaciones del sector salud oral, el manejo adecuado de sus residuos es de vital importancia. Es por esto que Orthodontika actualmente tiene un contrato con la empresa RH S.A.S. Una organización creada en 1997, en la ciudad de Cali-Valle, quienes brindan alternativas en el manejo de residuos peligrosos hospitalarios e industriales, garantizando el cumplimiento de la normatividad ambiental vigente, a través de procesos enfocados a la disminución de residuos, la valorización

dioxinas, mercurio y otras sustancias altamente contaminantes (Salud sin daño, 2019)

La correcta clasificación y en su defecto separación de los diferentes residuos, permiten que estos sean desechados o reutilizados, según sea el caso y conveniencia, disminuyendo el peligro de agentes tóxicos, y contribuyendo con la disminución de contaminación causada por los diferentes tipos de desechos (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010).



(Union Medical, 2021)

Fuente: elaboración propia basada en Ministerio de Salud, (2018); Salud sin daño, (2019); Alcaldía Mayor de Bogotá, (2010); RH Gestión Integral de Residuos, (2013); (Unión Medical, (2021).

## Fuerzas Socioculturales

Las tendencias, costumbres, hábitos, creencias, y normas, son fundamentales, ya que por medio de productos o servicios se pretende satisfacer necesidades particulares de la población en la cual se aspira incursionar, adicional a esto, siempre se aspira a tener aceptación, en vista de que existen aspectos sociales que pueden entorpecer la creación o funcionamiento de diversos proyectos o planes. A lo largo de la historia han existido acontecimientos en donde la sociedad misma ha impedido la creación o apertura de empresas que no están acordes con sus intereses, valores, principios y factores generales que les caracteriza. Los intereses de la sociedad que abarca a las organizaciones, impactan los objetivos organizacionales, debido a que los patrones culturales, los estilos de vida, los valores sociales y creencias en general, están en constante cambio, siendo este un gran reto organizacional (Gallardo, 2012) (Ver **Tabla 11**).

las amalgamas, entre otros. Por lo que el adecuado manejo de los residuos es de vital importancia para el sector, y el medio ambiente claro está (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010).

energética y la destrucción total de agentes contaminantes (RH Gestión Integral de Residuos, 2013) Su impacto es alto, puesto que es un proceso que se encuentra como requisito, por lo tanto está regulado y controlado, además, ayuda al mejoramiento de marca (*Anexo C*. Entl ln. 1 – 5)



**Tabla 11.**  
*Fuerzas Socioculturales*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Relación con el Sector	Impacto sobre la empresa
Enfermedades Bucodentales en el mundo y en Colombia	Oportunidad	<p>Las enfermedades bucodentales son muy comunes a nivel mundial, estas afectan a las personas durante toda su vida, suelen causar dolor, diferentes molestias e incluso la muerte. Según la OMS este tipo de enfermedades afectan a casi 3500 millones de personas en el mundo, donde las caries son el trastorno de salud más frecuente. De igual forma la periodoncia grave es también frecuente, donde afecta a casi el 10% de la población mundial. Los responsables de estas enfermedades en su mayoría, son los malos hábitos alimenticios, la poca higiene, el alto consumo de tabaco y alcohol (Organización Mundial de la Salud, 2020).</p> <p>En Colombia Un alto porcentaje de la población presenta o ha presentado al menos una enfermedad de salud bucal, según el IV Estudio Nacional de Salud Bucal (ENSAB IV), donde las caries es la enfermedad de mayor porcentaje, donde el 91.58% de personas entre los 12 y 79 años y niños de 1,3 y 5, han presentado en algún momento de su vida caries dental, de igual forma la periodoncia tiene un porcentaje similar de afectación (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014).</p>	<p>Las enfermedades bucodentales en el mundo y en Colombia son frecuentes, convirtiéndose en un mercado potencial y directamente relacionado con las actividades misionales del sector. Se evidencian diferentes factores por los cuales la salud bucodental de las personas se ha visto afectada, y al estar relacionada con los hábitos de higiene, consumo de alcohol y tabaco, se podría decir, que los comportamientos sociales arraigados con la precariedad de información, y la cultura, afectan directamente la salud bucal en el mundo, y a nivel nacional, regional y local, convirtiéndose en una oportunidad latente, para la prestación de servicios odontológicos a personas de bajos recursos, y a la primera infancia con atención primordial.</p>	<p>Orthodontika es una organización que tiene el potencial suficiente para abarcar los problemas bucodentales municipales, es por esto que juega un papel importante en el control, disminución, prevención y corrección de las diferentes enfermedades que están afectando la salud y calidad de vida de la población. El impacto del aumento de enfermedades de este tipo es alto, puesto que, se refiere a una oportunidad alta para la clínica poder prestar sus servicios, y contribuir con la salud de su población objetivo. Abarcando una mayor cuota de mercado y contribuyendo a un bien social.</p>
Creencias pueblos indígenas colombianos	Oportunidad	<p>En Colombia existe una gran diversidad cultural, del total de la población colombiana, el 13.77% son grupos étnicos, el 10.40% es perteneciente a la población afrodescendiente, los pueblos indígenas representan un 3.36%, y por último el pueblo Rrom o Gitano con un 0.01% (Ministerio de cultura de Colombia, 2014)</p> <p>En el territorio colombiano se encuentran ubicados 102 pueblos indígenas, de los cuales 87 de estos se encuentran reconocidos por las autoridades colombianas, 12 reconocidos por las asociaciones indígenas del país, y 3 se auto reconocen desde su condición étnica y cultural (Organización Nacional Indígena de Colombia, 2021).</p>	<p>Las barreras entre los pueblos indígenas y la ciencia siguen presentes, es por esto que los modelos de salud interculturales no cuentan con un gran avance, sin embargo, continúan las propuestas de homogeneización cultural, estas son carentes de incluir las interpretaciones y la comprensión de salud y enfermedad, así como los diferentes tratamientos medicinales con plantas, importantes para los pueblos indígenas, esto debido a que, la cultura occidental moderna, suele aferrarse a sus propias creencias, y no son empáticos con las que son diferentes, creando la barrera sociocultural principal con los pueblos indígenas presentes en el país. El sector odontológico no se encuentra exento de estas barreras, debido a que solo en casos extremos, la población indígena acude a los odontólogos para tratarse (Ochoa et al., 2014)</p>	<p>Teniendo en cuenta que existen poblaciones indígenas cerca de la ciudad de Cartago, como los Embera-Chamí presentes en los municipios de La Victoria, Versalles, Obando, Argelia, El Cairo, Ansermanuevo, entre otros, se convierte en una oportunidad en el medio odontológico (Gobernación del Valle del Cauca, 2016)</p> <p>La diversidad de creencias, construye hábitos difíciles de erradicar en el pensamiento de las personas, es por esto que las enfermedades bucodentales pueden estar presentes en una gran parte de la población indígena, estas en consecuencia no son tratadas de forma adecuada, y sólo hasta que el problema causa exceso de dolor, u otras molestias incontrolables, estas personas no acuden a un especialista en odontología, siendo un problema cultural, que limita esta parte, y por supuesto, limita a Orthodontika a prestar el servicio, siendo está una barrera, para aumentar su cobertura en el mercado actual. Este se convierte en una oportunidad con probabilidad baja, que tendría un impacto positivamente moderado, ya que se estaría estableciendo relaciones con esta población, y permitiendo la penetración a un mercado nuevo.</p>
Creencias y hábitos de salud	Oportunidad	<p>Es importante analizar la relación madre-hijo, no solo en las enfermedades orales transmitidas</p>	<p>Una investigación realizada en Popayán - Colombia, realizó una encuesta a 288 madres, entre 14 y 50 años de</p>	<p>La influencia de las madres con respecto a los buenos hábitos bucodentales en Colombia, se presentan como un</p>

<p>oral, heredados de las madres a sus hijos</p>	<p>verticalmente a través de la saliva, sino, de igual forma, la importancia de la transmisión de conocimientos y prácticas en los contextos familiares colombianos.</p> <p>El nivel de influencia de las madres en Colombia sobre sus hijos es alto, debido a que estas heredan sus creencias, hábitos, actividades, y comportamientos, afectando directamente el nivel de cuidado bucodental en sus hijos, a través del ejemplo que les brindan a sus próximas generaciones. Es por esto que los hábitos previamente heredados, son factores determinantes en la salud cultural de las personas, por lo que, estos se mantienen de generación en generación, impactando la salud individual y colectiva de las diferentes generaciones colombianas (Rengifo y Muñoz, 2019)</p>	<p>edad. Se evidencia que el 44,8% de las madres encuestadas, no cuentan con conocimiento acerca de las enfermedades bucodentales, de igual forma un 55,9%, manifiesta no tener mayor entendimiento acerca de las caries dentales, sin embargo, un 87,1% conoce cómo evitarlas, y un 99,3% de ellas, creen que iniciar un tratamiento para las caries debe de ser de forma rápida y oportuna (Rengifo y Muñoz, 2019).</p> <p>Con Respecto a la utilización de servicios odontológicos, las madres jóvenes asisten en gran proporción a servicios de prevención, en cambio, las madres de edades más adultas, recurren a los servicios odontológicos, dependiendo del nivel de dolor dental presente en los niños, para servicios de restauración como operatoria y cirugía oral, por lo que el factor edad de las madres, tiene gran relevancia en el uso de servicios odontológicos preventivos o correctivos de los niños colombianos (Rengifo y Muñoz, 2019).</p>	<p>factor importante, es por esto que, la educación bucodental debe ser presentada no solo a los niños, sino a sus madres, padres, y acudientes en general, ya que de estos depende en gran medida la buena salud dental en los infantes. Para Orthodontika esto representa una oportunidad, debido a que su foco puede expandirse, ya que las madres más jóvenes tienen tendencia a recurrir a servicios odontológicos preventivos, desde una edad temprana en sus hijos, por lo que las nuevas generaciones de madres y por consiguiente sus hijos, son una porción de clientes nuevos para abarcar. Es importante que Orthodontika S.A.S. abarque este nuevo mercado en su totalidad, ya que es una oportunidad de crecimiento. Teniendo un impacto positivo alto. Con probabilidad de ocurrencia alta.</p>
<p>Tendencias de Estética Dental</p>	<p>Oportunidad</p> <p>La globalización lleva consigo, diferentes canales de información masivo, que ha creado tendencias de belleza en el mundo, en donde las cirugías e intervenciones estéticas están siendo cada vez más aceptadas, e incluso se han considerado necesarias para tener éxito en diferentes ámbitos de la vida. En una sociedad donde aceptarse o gustarse, depende en cierta medida, del nivel de aceptación social, la sonrisa se ha convertido en una herramienta utilizada en las interacciones sociales, ya que esta es considerada un factor importante para obtener éxito laboral y empresarial. La aceptación del individuo en sociedad, causa ciertos efectos en este, como lo son aumento de confianza, aumento en su motivación, sentimiento de estar realizado, entre otros, provocando una transformación en el sistema de valores culturales de diferentes tipos de sociedades (Rosso, 2017).</p>	<p>La importancia que la sociedad le da a la estética se ha convertido en una gran oportunidad que tiene el sector odontológico, llevándolo a cambiar sus estrategias, aumentar la gama de servicios ofrecidos, modificando la comunicación cliente-doctor, todo encaminado a un mayor posicionamiento del sector en la industria.</p> <p>Actualmente el factor estético impulsa considerablemente al sector odontológico, debido a que la actividad odontológica, se ha encaminado mayormente en la satisfacción de necesidades individuales, más que en la cura de enfermedades, o problemas funcionales (Rosso, 2017).</p> <p>El diseño de sonrisa es uno de los procedimientos más solicitados en el sector, ya que la sociedad impulsa a las personas a tener una sonrisa perfecta. Está es utilizada para corregir la mordida, recuperar piezas, y retirar las manchas de los dientes. Este procedimiento no debería ser utilizado solo por moda, sin embargo, la cultura en una sociedad, puede afectar tanto al individuo, que normalmente se realizan este tipo de procedimientos, para aumentar el autoestima de las personas (Clínica Odontológica Dentioral, 2016).</p>	<p>Las diferentes necesidades estéticas bucodentales presentes en la sociedad son de gran conveniencia para Orthodontika, debido a que cuenta con los profesionales adecuados, para realizar dichos tratamientos, contribuyendo a mejorar la vida dental de sus pacientes, y en muchas ocasiones, provocando el aumento de autoestima de los individuos, contribuyendo de manera positiva en su sociedad. La probabilidad de ocurrencia es alta, puesto que este tipo de tratamientos son tendencia, y su impacto sería positivo para la clínica. Para ello es necesario la creación de estrategias de publicidad constantes.</p>

Fuente: elaboración propia basada en Organización Mundial de la Salud, (2020); Ministerio de Salud y Protección Social, (2014); Ministerio de cultura

de Colombia, (2014); Organización Nacional Indígena de Colombia (2021); Gobernación del Valle del Cauca, (2016); Ochoa et al., (2014); Rengifo y Muñoz, (2019); Rosso, (2017); Clínica Odontológica Dentioral, (2016).

## Evaluación del entorno general de Orthodontika S.A.S.

A continuación, se evidencian las oportunidades y amenazas más representativas encontradas en el entorno general de la clínica Orthodontika S.A.S (Ver **Tabla 12**).

**Tabla 12.**  
*Oportunidades y Amenazas del entorno general*

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Educación en Colombia	Tendencia disminución PIB
Inversión en I+D	Aumento de la TRM
Creación Misión de Sabios	Aumento de la Inflación
Avances en la tecnología Bucodental	Aumento del IPC
Avances en las TIC's	Aumento elevado de mortalidad en Colombia
Innovación tecnológica	Legislación Tributaria
Uso adecuado del mercurio	Agremiaciones del estado
Manejo de residuos	Leyes relacionadas a la profesión odontológica
Enfermedades Bucodentales en el mundo y en Colombia	Habilitación de los consultorios
Creencias pueblos indígenas colombianos	
Creencias y hábitos de salud oral, heredados de las madres a sus hijos	
Tendencias de estética dental	

Fuente: elaboración propia, esto incluye la información de la **Tabla 6** a **Tabla 12**, la **Figura 7**.

Se puede evidenciar que Orthodontika se encuentra inmersa en un negocio con entorno especulativo, puesto que, aunque presenta una gran cantidad de oportunidades, también presenta amenazas considerables (Gallardo, 2012) Estos elementos se pueden evaluar por medio de una matriz impacto-probabilidad de ocurrencia, la cual se representa en coordenadas, para evidenciar aquellas que deben considerarse de forma inmediata.

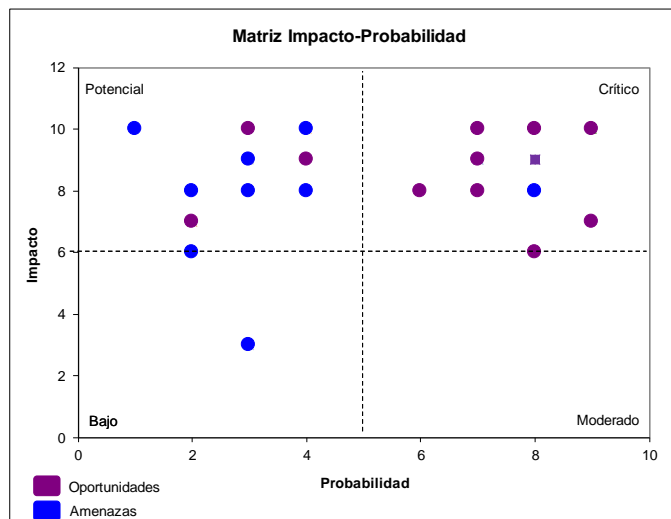
Siendo consecuentes con el marco teórico (Ver **Marco Teórico**). A continuación se realiza la matriz de impacto probabilidad, que permite evaluar las fuerzas del entorno, con el fin de crear estrategias que permitan aprovechar aquellas oportunidades y enfrentar las amenazas existentes por medio del potencial empresarial interno (Gallardo, 2012) (Ver **Figura 7**).

**Figura 7.**  
*Matriz Impacto-Probabilidad de las fuerzas externas del entorno*

Oportunidad	Probabilidad	Impacto
A. Educación en Colombia	7	10
B. Inversión en I+D	9	7
C. Creación Misión de Sabios	8	6
D. Avances en la tecnología Bucodental	4	9
E. Avances en las TIC's	6	8
F. Innovación tecnológica	7	8
G. Uso adecuado del mercurio	3	10
H. Manejo de residuos	9	10
I. Enfermedades Bucodentales en el mundo y en Colombia	7	9
J. Creencias pueblos indígenas Colombianos	2	7
K. Creencias y hábitos de salud oral, heredados de las madres a sus hijos	8	10
L. Tendencias de estética dental	8	9

Amenaza	Probabilidad	Impacto
A. Tendencia disminución PIB	3	8
B. Aumento de la TRM	8	5
C. Aumento de la Inflación	2	6
D. Aumento del IPC	4	8
E. Aumento elevado de mortalidad en Colombia	3	9
F. Legislación Tributaria	4	10
G. Agremiaciones del estado	3	3
H. Leyes relacionadas a la profesión odontológica	2	8
I. Habilitación de los consultorios	1	10
J.		
K.		



Fuente: elaboración propia, a partir de la **Tabla 6** a **Tabla 12**.

Se puede evidenciar una gran cantidad de oportunidades y una amenaza en el cuadrante Crítico, allí se encuentran los factores que deben considerarse en primer lugar, puesto que su impacto y probabilidad de ocurrencia se consideran altos. Del mismo modo, en el cuadrante potencial, se encuentra una gran cantidad de amenazas del entorno y tres oportunidades, en este cuadrante se encuentran los factores con impacto alto sobre la organización, pero su probabilidad de ocurrencia es baja, estas fuerzas deben considerarse en segundo lugar, puesto que las condiciones del ambiente pueden cambiar.

En tercer lugar, se encuentra el cuadrante moderado, en donde se ubican las fuerzas que, aunque su impacto es bajo, la probabilidad de ocurrencia es alta. Por último, se encuentra el cuadrante bajo, allí están las fuerzas que deben considerarse en último lugar, puesto que tanto su impacto como probabilidad son bajas. No obstante, el entorno de las organizaciones está en constante cambio y este tipo de evaluaciones deben de realizarse cada cierto periodo de tiempo prudente, con el objetivo de saber qué factores deben de ser primordiales para la creación o modificación de estrategias empresariales (Gallardo, 2012).

Dando continuidad al desarrollo del primer objetivo de la asesoría, se procede con el estudio del entorno medio de la organización, bajo los parámetros de José María Mendoza Guerra, con el libro “Decisiones estratégicas – Macroadministración”, quién se establece como autor principal según el objetivo de esta investigación, siendo acorde a lo propuesto en el marco teórico, y coincidiendo con los conceptos tomados como base en el marco conceptual, el cuál muestra al entorno medio como el que más puede afectar de forma directa a las organizaciones.

Sin embargo, este va más allá de un análisis de industria cualquiera, ya que se enfoca en puntos estratégicos, como lo son el análisis económico integral de la misma industria, se investiga el nivel de concentración del mercado, las acciones y políticas del gobierno, el desarrollo tecnológico y los factores de demanda.

A continuación, se muestra el estudio realizado al entorno medio de la organización, el sector salud en Colombia.

### ***Entorno Medio - Los Movimientos de La Industria***

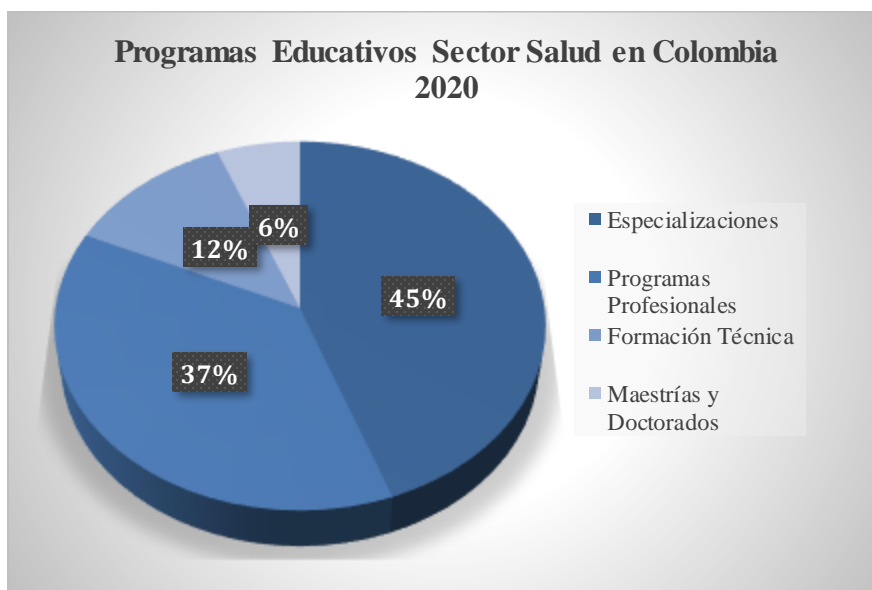
La salud es un sector muy dinámico en Colombia, pero a su vez estable y atractivo, este ha logrado el reconocimiento a nivel internacional, gracias a sus regulaciones, tiempos de respuesta óptimos, que aportan competitividad y desarrollo para el país. Las ventas del país están por encima de las regionales, superando a países como México, Perú y Ecuador, con 420 USD per Cápita para el año 2019.

Esto a su vez, es gracias a que Colombia cuenta con 24 clínicas y/o hospitales de 50 en Latinoamérica, que están dentro del Ranking realizado por América Economía. Demostrando que se presta mucha atención a este sector, por su importancia y reconocimiento a nivel mundial (ProColombia, 2021). Por esta misma razón, Colombia es un país que cuenta con más de 34.000

programas relacionados con el sector salud en el año 2020, a continuación, se muestra cómo están divididos estos programas a grandes rasgos.

**Figura 8.**

*Programas Educativos Sector Salud En Colombia 2020*



Fuente: elaboración propia basado en ProColombia, (2021).

Se puede evidenciar la gran variedad de programas educativos, que contribuyen al renombre de Colombia en el mundo y reafirman el profesionalismo de este, ya que el talento médico y científico, permite que Colombia ofrezca servicios de salud de alta calidad, convirtiéndose en un destino atractivo en cuanto a turismo de salud se refiere, siendo preferentes en especialidades como cardiología, odontología, ortopedia, entre otros (ProColombia, 2021).

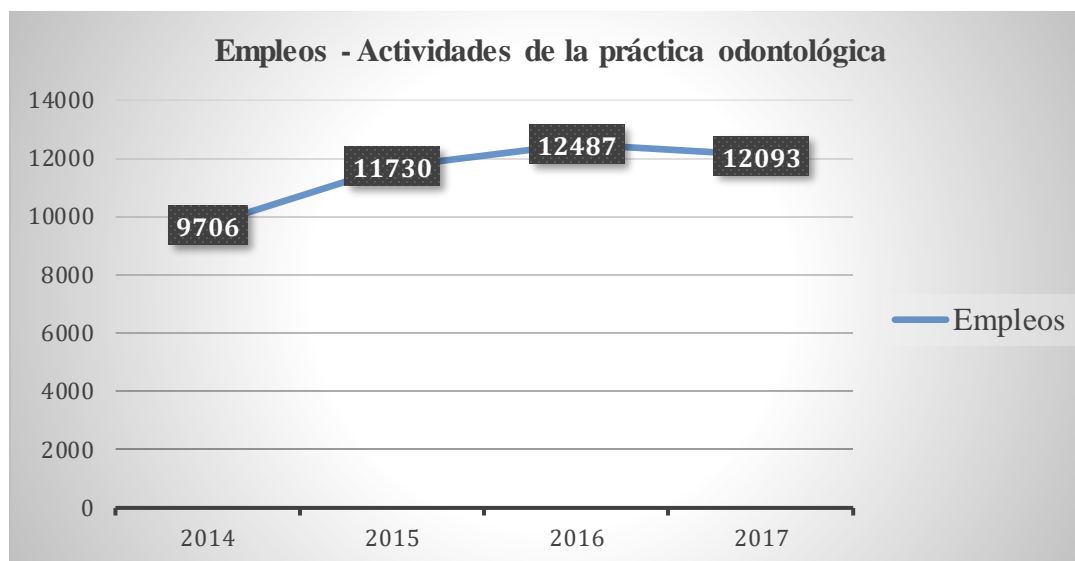
Esto se ve reflejado en el ascenso de las exportaciones para el 2019 de USD63,8 millones, con respecto al 2018, su crecimiento fue del 11%, reflejándose en los 21 mil turistas que ingresaron al país por razones de salud, posicionando a Colombia como uno de los 30 mejores países en realizar turismo de salud, y el tercero en Latinoamérica, en el índice de turismo de salud (ProColombia, 2021).

## Análisis Económico Integral de la Industria

A continuación, se muestra el número de empleos proporcionados por las empresas con CIIU 8622 “Actividades de la práctica odontológica”, en los años 2014, 2015, 2016 y 2017 en Colombia:

**Figura 9.**

*Empleos provenientes de las Actividades de la práctica odontológica*



Fuente: elaboración propia basado en Bancoldex, (2017).

Para el año 2014 los empleos que generó las actividades de la práctica odontológica fueron 9.706, para el año 2015 fueron de 11.730 aumentando un 20,85% con respecto al año anterior, la tendencia en aumento disminuyó su ritmo para el año siguiente, debido a que este solo aumentó un 6,45% generando en total 12.487 empleos, sin embargo, para el año 2017 este indicador disminuyó considerablemente, presentando 12.093 empleos representado una disminución de la tendencia en un -3,16% (Bancoldex, 2017).

El total de empleos generados en Colombia para el año 2016 fueron de 8.214.914, del cual las actividades de la práctica odontológica representan un 0,15%, sin embargo, para el año 2017, el número de empleos nacionales disminuyó un 10,83% representando 7.324.812 empleos, de los

cuales el 0,17% corresponden a las actividades de la práctica odontológica. Se podría decir que es un indicador muy bajo, lo que significaría que el gremio no es un fuerte en la economía colombiana. De igual forma, el número de establecimientos registrados en el año 2016 a nivel nacional incluyendo todas las actividades económicas fueron 661.769, en donde las actividades de la práctica odontológica tienen 2.500 establecimientos, representando un 0,38%, de igual forma, para el año 2017 este indicador se mantuvo en un 0,38% con 2.967 establecimientos del gremio, dentro de 771.717 establecimientos nacionales de todas las actividades económicas (Bancoldex, 2017).

Sin embargo, este indicador podría no estar mostrando la realidad de dicho periodo, ya que, por ejemplo, en el directorio de empresas 2020 no se encuentran muchas de las clínicas registradas del gremio, lo que podría contribuir a un indicador tan bajo en la economía colombiana, esta información se ve reflejada en el marco contextual (Ver **Marco Contextual**). Con respecto a la comparación de la inflación nacional y la de salud, esta información se puede ver reflejada en la **Tabla 6**.

### **Nivel de Concentración**

En América Latina, los estudios realizados o la información pertinente al sector salud, es limitada, esto en gran medida por las propuestas de reformas constantes al sector, como en el caso de Colombia. En el sector salud en Colombia se implementó una reforma en 1993, considerándose radical en cuanto al financiamiento de la provisión de atención de salud. Esta buscó mayor equidad y facilidad de acceso a los servicios de salud por la población. Sin embargo, el sector salud, demuestra tener un nivel de concentración alto en su mercado, las aseguradoras tienen poder para cambiar o manejar el acceso a salud, siendo esto un limitante potencial para el mercado (Rodríguez, 2015).



En Colombia se estableció en el 2007 que las EPS debían contratar mínimo el 60% de sus servicios con IPS públicas. Adicionalmente, se ha permitido que se generen fusiones, compras y tipos de relaciones verticales entre aseguradoras y prestadores de servicios, sin embargo, se creó un límite, y se restringió que las EPS solo pudieran contratar máximo el 30% del valor de gasto en salud con sus IPS propias. Por lo tanto, los compradores de servicios hospitalarios son las aseguradoras, debido a que estas realizan convenios con las IPS, para la prestación de servicios de su red de afiliados, por esta misma razón, el tamaño de usuarios le permite a la EPS poder de negociación, siendo este un potencial comprador dominante en el mercado, negociando tarifas favorables, creando un ambiente propicio para el poder monopsonio en este mercado (Rodríguez, 2015).

La concentración del mercado de la salud le ha generado poder a las aseguradoras para influir en la cantidad de servicios prestados, y producidos en hospitales públicos. Contribuyendo a la teoría sobre: el nivel de servicios es menor gracias a ese poder de monopsonio. Es por esto que el acceso real de los pacientes estaría siendo afectado por la concentración en el mercado de aseguramiento. Más específicamente, las flexibilidades proyectadas dicen que un 10 % del aumento en la concentración de las aseguradoras del RC o del RS, está relacionado con más del 20 % de disminución en la producción de los servicios hospitalarios analizados (Rodríguez, 2015).

### **Acciones y Políticas del Gobierno**

El impacto de los planes territoriales de los gobiernos es importante para las organizaciones, debido a que pueden tener un impacto directo y sensible sobre las empresas, influyendo en el éxito o fracaso de estas (Mendoza, 2011).

El plan de desarrollo nacional 2018-2022, tiene como objetivo el aumento en inversión extranjera a los sectores no mino-energéticos, ya que el peso del comercio internacional en

Colombia es de apenas el 36%, estando por debajo de aquellos países que son similares y que tienen en promedio un 47% de esta inversión, se busca el aumento de 1.549 USD millones en inversión extranjera. Así mismo, busca aumentar las exportaciones de servicios, ya que estas solo representan el 18% del total de exportaciones (Departamento Nacional de Planeación, 2018). Siendo esto muy positivo para el sector salud, ya que brinda la oportunidad de aumentar la exportación de sus servicios, de igual forma, al sector odontológico se le sugiere crear estrategias que permitan atraer grandes inversiones a su gremio, permitiendo abarcar gran parte de la inversión objetivo del gobierno nacional.

De igual forma este plan tiene como objetivo la minimización de normas regulatorias y mejorar la calidad de las normas ya existentes, con la meta de fortalecer la protección de libre competencia en los mercados colombianos, ya que Colombia se encuentra en el puesto 123 de 140 países que se encuentran en el ranking índice de carga regulatoria FEM 2018, esto ocasionado a que en Colombia se expiden cerca de 7 normas nuevas diariamente, representando 45.000 desde el año 2.000 al año 2016 (Departamento Nacional de Planeación, 2018). Esto podría ser una gran oportunidad para el sector, brindando la posibilidad de aumentar la accesibilidad de los servicios, y disminución de costos para el cumplimiento de normas.

Por parte del plan de desarrollo departamental, el sector podría tener grandes oportunidades, debido a que este se centra en el desarrollo turístico del departamento del Valle del Cauca, no solo en miras nacionales sino internacionales, con la creación de rutas turísticas que permitan el turismo en todo el departamento. Así mismo, busca la promoción de la ciencia y la tecnología para el desarrollo regional, en pro del desarrollo productivo y social, lo que podría ser una gran oportunidad para el sector salud, de nuevas inversiones que contribuyan al desarrollo tecnológico y cause un aumento en el turismo de salud (Gobernación del Valle del Cauca, 2020).

## **Desarrollo Tecnológico**

Los cambios tecnológicos en las industrias son de gran importancia, estos han desempeñado un papel fundamental en los últimos años, esta es considerada una oportunidad innovadora, y del mismo modo un riesgo empresarial, ya que pueden mejorar cualquier industria, o por el contrario puede convertirse en una amenaza, por eliminar de raíz la industria o atentar contra su permanencia en el mercado (Mendoza, 2011).

La crisis mundial ha generado desaceleración de los avances tecnológicos en materia de salud bucal, sin embargo, existen progresos como la tecnología CAD/CAM el cual plantea el diseño y fabricación asistida por ordenador, la odontología láser, los escáneres intraorales y la odontología con sedación, los cuales tienen aplicaciones en el diagnóstico, así como en los tratamientos y las restauraciones. Destacando la ortodoncia invisible, el cual es una propuesta que permite la corrección de los dientes, de forma estética, los cuales consisten en un sistema de retenedores transparentes (Clínica Dental Adeslas, 2020).

Por último, la pandemia mundial ha generado crisis no solo económica, sino en salud pública, puesto que el desafío aumentó, ya que implica brindar la atención dental y proteger a las partes interesadas del SARS-CoV-2 (Clínica Dental Adeslas, 2020).

## **Factores de Demanda**

Los cambios en el mercado suelen ser constantes, afectando la demanda debido a las preferencias de los consumidores (Mendoza, 2011).

En este sentido podemos observar que la clínica Orthodontika, no tiene ningún registro histórico que dé cuenta de los movimientos de la demanda presentados en los últimos años, únicamente a partir del 2021 se implementó el seguimiento correspondiente a los clientes, el cual permite evidenciar el número total que tiene la empresa en el momento (*Anexo D*).

En Colombia la demanda de servicios de salud ha aumentado, según los datos proporcionados por Migración Colombia, del año 2009 a 2014, aumentó considerablemente, puesto que pasó de 2.089 a 10.039 turistas en salud (Bancoldex, 2014).

En la actualidad, se ha prestado mucha atención a la sostenibilidad del medio ambiente, replanteándose los productos que se reconocen como comunes en salud oral, por productos más amigables con el ambiente, como cepillos dentales de bambú (Clínica Dental Adeslas, 2020).

### Mapa Industrial

Un mapa industrial contiene los diferentes servicios, componentes y partes, permitiendo evidenciar la composición empresarial de la industria, siendo esta una herramienta que sirve para analizar la situación de la organización en materia de competitividad (Mendoza, 2011) (Ver **Tabla 13**).

**Tabla 13.**  
*Mapa Industrial*

	<b>Odontología General</b>	<b>Odontología Especializada</b>	<b>Ortodoncia</b>	<b>Estética Dental</b>
Servicio	Diagnóstico, Extracciones, Limpieza profunda, Eliminación caries, Control bruxismo, Obturaciones, Incrustaciones,	Periodoncia, Endodoncia, Cirugía bucal y Maxilofacial, Odontopediatría, Prostodoncia.	Alineación y Nivelación de los dientes y mandíbula, corrección de la mordida,	Blanqueamiento dental, Diseño de sonrisa, Carillas de resina, Implantes dentales, Coronas, Incrustaciones de resina, Contorneado, Adhesión,
Componentes	Instalaciones, Maquinaria, Herramientas e Insumos	Instalaciones, Instalaciones adecuadas para cirugía, Maquinaria, Aparatología para cirugía, Herramientas e Insumos	Instalaciones, Maquinaria, Herramientas, Insumos y Aparatología especial para ortodoncia	Instalaciones, Maquinaria, Herramientas, Aparatología para estética, Herramientas, Insumos
Partes	Consulta Exámenes Radiografías Diagnóstico Tratamiento Posible remisión Finalización tratamiento Controles	Consulta Exámenes Radiografías Diagnóstico Tratamiento Cirugía Posibles Remisiones Controles Posible remisión Finalización tratamiento	Remisión Consulta Diagnóstico Tratamiento Controles Posible remisión Finalización tratamiento	Consulta Exámenes Posible remisión Preparación Tratamiento Posible remisión Controles Finalización tratamiento

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Mendoza, 2011) y (Gallardo, 2012).

Es importante que Orthodontika se anticipe a sus competidores, debido a que actualmente no cuentan con la especialización de odontopediatría, puesto que el último censo realizado en Colombia arrojó que el total de población colombiana es de 44.164.417 personas, de las cuales el 22,6% son niños de 0-14 años, (DANE, 2018). Así mismo, la población infantil de 0-14 años en la ciudad de Cartago es de 29.294 (Departamento Nacional de Planeación, 2020) por lo que este sería un mercado inexplorado por la clínica, que podría explotar en un futuro cercano.

Para continuar con el desarrollo del primer objetivo del presente trabajo, se procede con el estudio del entorno próximo de la organización, bajo los parámetros estipulados por José María Mendoza Guerra, con el libro “Decisiones estratégicas – Macroadministración”, de acuerdo con lo expuesto en el marco teórico y conceptual, el cual muestra al entorno próximo mediante la dinámica industrial, reflejándolo como el elemento básico para definir el tipo de negocio en el cual la empresa podría estar en el futuro.

Es bueno que la empresa conozca su mercado, los cambios que se presentan y el ciclo que cumplen para que de esta manera la organización pueda aprovechar las oportunidades que se le presenten. Por esto es muy importante que la empresa este atenta a los posibles acontecimientos del sector en el que está ubicada.

### ***Entorno Próximo - Dinámica industrial***

A continuación, se muestra el estudio realizado al entorno próximo de la organización, este procedimiento fue realizado mediante la investigación de los entes interrelacionados con las actividades de la práctica odontológica, para esta investigación se consultaron diferentes fuentes en donde se evidencio que la información existente acerca del sector en el cual está inmersa la organización es escasa, convirtiéndose así en un limitante para el desarrollo del estudio, por lo tanto las fuentes consultadas que sirvieron de utilidad fueron: (Colegio Colombiano de

Odontólogos, 2018), (Superintendencia Nacional de Salud, 2021), (Organización Panamericana de la Salud, OMS, 2021), (Federación Odontológica Colombiana, 2021), (Minsalud, 2021), (*Anexo C*).

### Clúster

“Un clúster es un conjunto de empresas interrelacionadas que operan en un territorio determinado. Las relaciones de las firmas u organizaciones integradas a la aglomeración pueden ser de competencia o complementación y también pueden ser verticales u horizontales” (Mendoza, 2011)

Teniendo en cuenta lo aportado por Mendoza (2011), es importante mencionar que, este no se enfoca en el estudio detallado de los diferentes proveedores, clientes o funcionarios. Entre los principales clústeres identificados al momento de evaluar la empresa Orthodontika S.A.S se encuentran: Colegio Colombiano de Odontólogos, Supersalud, OPS – OMS, Federación Odontológica Colombiana, Minsalud, competidores, proveedores, clientes, acreedores, Gobierno (Ver **Tabla 14**).

**Tabla 14.**  
*Clúster*

Entidades	Concepto	Rol
Colegio colombiano de odontólogos.	Es una agremiación, sin ánimo de lucro que busca el mejoramiento de las condiciones de la práctica y el ejercicio profesional del odontólogo en Colombia, el cual pretende velar para que la profesión de la odontología se ejerza sujeta a los principios éticos y legales y así mismo velar por los intereses del gremio odontológico, buscando el mejoramiento de la práctica y ejercicio profesional, adicionalmente busca promover el intercambio científico entre los colegas con las autoridades científicas nacionales y extranjeras, fomentando el mejoramiento de la calidad académica de los odontólogos (Colegio Colombiano de Odontólogos, 2018)	Velar por el bienestar del gremio odontológico y promover el intercambio de conocimiento científico.
Superintendencia nacional de salud (Supersalud).	La Supersalud busca proteger los derechos en materia de salud de aquellos usuarios pertenecientes al sistema general de seguridad social en salud, por medio de la constante vigilancia y control, además del ejercicio en función jurisdiccional y de conciliación, de forma oportuna. Teniendo como uno de sus objetivos el proteger los derechos y reconocer las obligaciones y deberes de los distintos actores que son partícipes en el sector salud. Esta entidad gubernamental pretende definir el conjunto de medidas preventivas para el control de los sujetos vigilados, así como los indicadores que sirvan de alerta temprana (Superintendencia Nacional de Salud, 2021).	Ente regulatorio del sistema general de seguridad social.
Organización Panamericana de la Salud (OPS) – Organización mundial de la Salud (OMS).	La OPS es la organización internacional especializada en salud pública de las Américas. Trabaja cada día con los países de la región (aproximadamente 51 países), para mejorar y proteger la salud de su población. Brinda cooperación técnica en salud, combate las enfermedades transmisibles y ataca los padecimientos crónicos y sus causas, fortalece los sistemas de salud y da respuesta ante situaciones de emergencia y desastres. Con el fin de fomentar la cooperación entre países, trabaja en forma colaborativa con los ministerios de	Ente regulatorio en salud, coopera y protege la salud de la población, combatiendo enfermedades y padecimientos crónicos.

	salud y otras agencias de gobierno, organizaciones de la sociedad civil, agencias internacionales, entre otros (Organización Panamericana de la Salud, OMS, 2021)	
Federación odontológica colombiana.	La federación es el guardián de la memoria histórica de la odontología del país, con noventa y cinco años de experiencia, velando por el bienestar y desarrollo de la odontología. Esta organización busca apoyar el desarrollo del sector odontológico dignificando la profesión, siendo el canal de interacción entre la comunidad odontológica y la población del país. La cual contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos colombianos mediante la atención bucodental con fundamentos éticos, fortaleciendo así la salud oral como parte integral de la salud general (Federación Odontológica Colombiana, 2021)	Velar por el desarrollo del sector odontológico, fundamentado en procedimientos éticos.
Ministerio de salud y protección social (Minsalud).	El Ministerio de Salud y Protección social, es una institución creada para conocer, evaluar, dirigir y orientar las políticas de seguridad social en salud, por medio de la creación de planes y proyectos. Con el objetivo de intervenir y mejorar la calidad, acceso y oportunidad de aquellos servicios de salud y sostenibilidad (Minsalud, 2021).	Ente regulatorio en el tema de seguridad social en salud, busca fortalecer los planes y proyectos que mejoren la calidad y oportunidad de los servicios de salud.
Gobierno	La empresa Orthodontika S.A.S actualmente no cuenta con ningún tipo de ayuda o subsidio empresarial adicional otorgado por el gobierno (Anexo C. Ent2. Ln. 91)	Ente legal regulador
Acreedores	En el momento en que las actuales propietarias decidieron comprar la clínica odontológica, las dos socias decidieron hacer un préstamo cada una, para así reunir el dinero necesario, cada una de las socias busco por sus propios medios el dinero necesario, por lo tanto una de ellas lo hizo mediante una entidad bancaria y la otra recurrió a una persona natural (familia), quien le facilitó el dinero, la socia que había realizado el préstamo bancario al notar que los intereses cobrados por la entidad eran mucho más altos tomó la decisión de recurrir a la persona natural para así evitar el pago de los altos intereses, gracias a este último préstamo del cual quedó un dinero restante y algunos ahorros de las utilidades generadas de la clínica fue que la empresa logró sostenerse en el inicio de la pandemia, cuando por la cuarentena obligatoria no podían tener el establecimiento abierto, sin poder funcionar normalmente, y aun así se debía cumplir normalmente con las obligaciones de pago de facturas, arrendamiento y servicios (Anexo C. Ent1. Ln. 31 - 37)	Ente natural o jurídico que facilita recursos económicos a la organización.
Clientes	La clínica Orthodontika S.A.S cuenta con 237 clientes en total de los cuales, 161 son pertenecientes a la ciudad de Cartago y aproximadamente 76 clientes de municipios aledaños (Anexo C. Ent2. Ln. 58 -60) Se evidencio que aun después de la pandemia, al realizar una comparación de los clientes con los que cuenta la clínica, antes y después de este suceso se confirma que el número de clientes de la organización se ha mantenido estable (Anexo C. Ent2. Ln. 49 - 50) Se considera que la mayor ventaja de la empresa Orthodontika para que sus compradores los prefieran, es el servicio, gracias a que la empresa cuenta con profesionales muy capacitados, los cuales por su buen desempeño en calidad y atención son preferidos por los clientes, y además de esto son recomendados por los mismos, debido a que, al quedar satisfechos, son también punto de referencia para otras personas que se encuentran en busca de un tratamiento odontológico. Siempre se debe tener en cuenta que los clientes son un factor fundamental para la organización y el alcance de su éxito, es por esto que cada día Orthodontika se preocupa por tener clientes satisfechos y sobre todo fieles, con el fin de generar una relación estable en donde prevalezca la preferencia por la empresa, en circunstancias en donde sea necesario recurrir a sus servicios (Anexo C. Ent1. Ln. 46 - 49). Las estrategias que la clínica Orthodontika lleva a cabo para atraer nuevos clientes son: implementar promociones atractivas cada cierto periodo de tiempo y realizar publicidad constante, especialmente por medio de Instagram (Anexo C. Ent1. Ln. 16 - 18)	Ente natural o jurídico a quien se orienta directamente la organización.
Competidores.	En el municipio de Cartago, existen muchas organizaciones que se dedican a prestar los mismos servicios y tratamientos que Orthodontika. Solo en la misma manzana en donde está ubicada la clínica odontológica, existen cinco organizaciones que son competencia directa. Ninguna de estas empresas tiene sedes internacionales. Las clínicas que son consideradas como competidores directos son: Punto sonrisa, Centrodoncia, Michell Peada, Coe y Orthomia (Anexo C. Ent1. Ln. 68-75)	Ente natural o jurídico que ofrece sus bienes o servicios en un mismo mercado.
Proveedores.	La empresa cuenta con muchos proveedores, no se cuenta con un número exacto fijo, ya que se compra de acuerdo a la calidad de los productos, marca y precios ofrecidos en el momento. Los productos y herramientas necesarios para la ejecución del día a día de la clínica, se compran referencia por referencia, con diferentes proveedores, entre los proveedores más recordados están: Dental universitario (el cual es el principal proveedor de productos generales), Gac internacional, Tu dental, MVM (proveedor para limpieza y desinfección), Dentales y acrílicos, Orthoprofessional (proveedor de productos para ortodoncia), Dentales Hugo Díaz, Dentales Orthodent, Ceballos Hoyos, Eduardo Daza, Casa Odontológica (Anexo C. Ent1. Ln. 83 -106)	Ente que tiene la función de proporcionar las materias primas o insumos necesarios para el funcionamiento de la organización

Fuente: Elaboración propia basado en Colegio Colombiano de Odontólogos, (2018); Superintendencia Nacional de Salud, (2021); Organización Panamericana de la Salud, (2021); Federación Odontológica Colombiana, (2021); Minsalud, (2021); Anexo C.

A continuación, se relacionan los proveedores más notables (Ver **Tabla 15**).

**Tabla 15.**  
*Proveedores*

Proveedor	Información Relevante
Importaciones Dental Universitario S.A.	Es una empresa fundada con el objetivo de proveer productos de odontología nacionales e internacionales para la comunidad, su visión de emprendimiento busca mayor solidificación y crecimiento del sector. Esta fue fundada el 13 de agosto de 1996. Está ubicada principalmente en la ciudad de Cali, y tiene sedes en Bogotá, Medellín, Pasto, Pereira y Bucaramanga, además cuenta con un equipo de vendedores externos, los cuales tienen presencia en las ciudades de Palmira, Popayán, Buga, Tuluá, Pereira y Manizales. En consecuencia, cuentan con personal altamente calificado para brindar la información y acompañamiento pertinente en todo el proceso de venta, y distribución (IDUCOL, 2015).
GAC International Colombia LTDA.	GAC INTERNATIONAL COLOMBIA LTDA es una empresa importadora y distribuidora con 20 años de experiencia en el mercado colombiano, de productos odontológicos, con especialización en ortodoncia, ubicada en la ciudad de Cali, Valle del Cauca. Sus principales importaciones de productos odontológicos son provenientes de Brasil, Estados Unidos y China, distribuyéndolos a nivel nacional oportunamente, siendo ésta la representante exclusiva de la multinacional Dentsply Sirona, que a su vez se destaca por ser una compañía líder en investigación, innovación, tecnología y calidad (Gac International Colombia Ltda, S. f).
Tu Dental.	Tu dental es una empresa creada en el año 2017, con el objetivo principal de proveer y distribuir productos para el sector salud oral en Colombia, brindando un excelente servicio y productos de alta calidad. Cuentan con una plataforma virtual, que permite la plena comunicación con sus clientes, y permite que el proceso de venta y compra de insumos, sea ágil, fácil y confiable, garantizando el cumplimiento de sus obligaciones como distribuidor de productos a nivel nacional, a través del contacto directo con el consumidor final, por contratación y/o convenios con terceros (Tu Dental, 2020).
Orthoprofessional.	Es una empresa colombiana importadora y distribuidora de productos de odontología y ortodoncia, con más de 16 años de experiencia en el mercado, considerándose una de las mejores casas nacionales e internacionales. Cuentan con cinco sedes a nivel nacional, tres de ellas en Bogotá, una en Medellín y, por último, una en Barranquilla, sin embargo, cuentan con personal comercial externo, con el objetivo de tener presencia en todo el territorio nacional. Tienen certificación otorgada por el INVIMA, cumpliendo así, con las condiciones sanitarias, de calidad, y de recurso humano, que se necesitan para el correcto almacenamiento y debido acondicionamiento de dispositivos médicos. Están comprometidos con estar a la vanguardia en cuanto a tecnología se refiere, ya que su personal cuenta con constante capacitación (Orthoprofessional Dental, 2016).
Distribuciones MVM	Es una empresa dedicada a brindar soluciones empresariales, mediante el suministro y comercialización al por mayor de productos, maquinarias, herramientas para bioseguridad clínica y materiales especializados en desinfección, seguridad industrial, bioseguridad clínica, aseo, lavandería y cafetería. Están orientados a cumplir con las necesidades de sus diferentes clientes, mediante el mejoramiento continuo en las relaciones comerciales, contando con recurso humano competente, capacitado y comprometido (Distribuciones MVM, 2021).

Fuente: Elaboración propia basado en Importaciones Dental Universitario, (IDUCOL, 2015); Gac International Colombia Ltda, (S.f); Tu Dental, (2020); Orthoprofessional Dental, (2016); Distribuciones MVM (2021).

Normalmente la empresa contaba con el manejo de tres proveedores constantes, los cuales le brindaban a la empresa el servicio de crédito, sin embargo, al iniciar la pandemia dos de ellos retiraron este servicio a todos sus clientes, y dental universitario fue el único que mantuvo ese



sistema, para los demás se manejaba pago contra entrega, actualmente se cuenta con facilidades de crédito con varios proveedores, de los cuales dos son de Pereira, uno de Cartago y uno de Cali.

En el momento no existe ningún proveedor que abarque un producto o herramienta de forma única, cada proveedor vende una variedad de insumos, pero siempre existe otro proveedor que vende el mismo; se diferencian por marcas, productos nacionales o importados. Por ejemplo: Dental Universitario maneja muchos productos importados de muy buena calidad, es por esto que la clínica tiene un alto nivel de compras con ellos. Existen algunos productos que son difíciles de conseguir, como las resinas 3M, por lo tanto, es en casos como ese en donde se evalúa la calidad y precio de los proveedores que la manejen en el momento.

Normalmente los productos se pueden pedir con un proveedor y en el próximo pedido hacerlo con otro, ya que pueden cambiar los precios o agotarse la mercancía. Siempre se busca la mejor relación en calidad, precio y disponibilidad. Se maneja variedad en los proveedores ya que los productos suelen agotarse con facilidad, por lo tanto, se opta por tener muchas opciones y así poder conseguir todos los productos y herramientas necesarias para la ejecución de los servicios ofrecidos. La gran mayoría de los proveedores son importadores y luego se encargan de comercializar los productos. Por ejemplo: dental universitario es uno de los principales importadores del país, y este a su vez, es proveedor de casas dentales (otros proveedores del país) (*Anexo C. Ent1. Ln. 106 - 107*).

### **Diferentes formas de competencia**

El área competitiva de la organización se constituye por aquella parte de la industria en la cual se encuentran ubicadas las empresas que se dedican a la producción de bienes o servicios que en algún momento pueden llegar a amenazar con sustituir los productos que ofrece la empresa, logrando que de alguna manera los clientes los prefieran y así llegar a afectar la participación de

la organización en el mercado en el cual se desenvuelve. Teniendo en cuenta esto, según Mendoza, (2011) los competidores pueden ser clasificados mediante dos categorías: potenciales y actuales.

### **Competencia potencial.**

La competencia potencial es aquella que se manifiesta de forma abierta anunciada, simplemente por insinuación o que se encuentran alrededor del mercado ubicadas de tal manera que podrían ingresar a este en cualquier momento. Para detectar este tipo de competidores es necesario emplear el mapa industrial, en el cual se ubican las empresas que cuentan con las probabilidades más altas para competir (Mendoza, 2011).

### **Competidores potenciales y su proceso para la priorización.**

Uno de los factores más importantes a analizar, es el potencial financiero requerido para posicionarse como clínica odontológica, por eso se debe tener en cuenta que el presupuesto requerido para esto oscila más o menos entre los ochenta y cien millones de pesos, los cuales se deben invertir en la compra de los equipos y herramientas necesarios, ya que la gran mayoría de estos son altamente costosos (*Anexo C. Ent1. Ln. 80 -83*).

Otro factor a tener en cuenta es la experiencia que los competidores tengan en las mismas actividades o similares, por ejemplo, se conoce un caso en donde uno de los proveedores de la empresa empezó a ofrecer servicios odontológicos, aunque realmente eran servicios muy básicos ya que su principal actividad generadora de ingresos era ser proveedor de las clínicas. Normalmente no es muy frecuente que esto ocurra, ya que incursionar como clínica odontológica conlleva cumplir con una serie de requisitos y actividades muy diferentes (*Anexo C. Ent1. Ln. 110 - 114*).

Mediante este análisis incluso se puede trascender la industria, llegando incluso a tener competencia que venga de industrias diferentes, como puede suceder en los casos de

diversificación en conglomerado, cuando un futuro competidor opta por entrar en un negocio totalmente diferente al que normalmente opera (Mendoza, 2011).

### **Barreras de entrada para los competidores potenciales.**

**Rentabilidad racional:** es necesario que la empresa mantenga sus niveles de rentabilidad en un nivel equilibrado, ya que reflejar niveles muy altos de rentabilidad, puede ser un factor de atracción para los posibles competidores (Mendoza, 2011).

**Niveles de inversión:** los posibles competidores que deseen ingresar al mercado deben analizar muy bien todos los gastos que deben acarrear para la creación de la empresa, los cuales pueden ser: de instalación, inversión de la planta y el capital de trabajo (Mendoza, 2011). Normalmente las clínicas odontológicas requieren de una gran inversión en cuanto a maquinaria e infraestructura se refiere, que como ya se había mencionado anteriormente puede estar aproximadamente entre ochenta y cien millones.

**Diferenciación:** es importante que Orthodontika posicione su marca en el mercado, de tal manera que sus clientes la reconozcan y sean cada vez más fieles, lo que se puede alcanzar por medio del servicio de calidad personalizado que ofrece la clínica, gracias a su enfoque en atención al cliente (Mendoza, 2011).

**Experiencia y aprendizaje:** estos factores son muy importantes, ya que a medida que se exploran y se perfeccionan se puede llegar a incrementar la productividad de la organización, teniendo su impacto directamente en los costos (Mendoza, 2011).

Orthodontika actualmente cuenta con profesionales altamente calificados que cada día se esfuerzan por estar a la vanguardia en los conocimientos necesarios para el mejoramiento de su profesión.

**Economías de escala:** tener la posibilidad de aumentar considerablemente las operaciones de la organización es un factor que normalmente lleva a la disminución de los costos, ya que los proveedores pueden disminuir sus precios de venta por ser compras de gran tamaño, estas economías de escala permiten que las empresas puedan bajar los precios que ofrecen a sus clientes y por lo tanto pueden desestimular a una empresa que pretenda incursionar en el mercado con unos costos más altos de iniciación y de producción (Mendoza, 2011).

### **Evaluación de los competidores**

Para analizar los competidores es necesario revisar algunos aspectos importantes:

**El potencial:** en este aspecto es importante tener en cuenta la capacidad que tiene la nueva organización para enfrentarse a las empresas que ya están establecidas, esto es la capacidad de adquisición de tecnología y recursos físicos que emplean, adicionalmente evaluar la capacidad financiera, en cuanto a rentabilidad, nivel de endeudamiento y liquidez, esto acompañado de un sistema administrativo adecuado y una dirección efectiva que lleven al nuevo competidor a alcanzar el éxito (Mendoza, 2011).

**Factores de competencia:** El mercado al cual Orthodontika S.A.S. pertenece, cuenta con un gran número de competidores, causando una saturación de los tipos de productos y servicios ofrecidos por el sector, en la ciudad de Cartago Valle, es por esto que es muy común, las estrategias comerciales que resaltan la calidad de los productos y servicios prestados, además del uso de tecnología variada, para la correcta ejecución, eficiencia y eficacia de los tratamientos ofrecidos (*Anexo C. Ent1. Ln. 68 - 80*).

**Estrategia:** La dinámica del sector en el que se encuentra Orthodontika S.A.S. con respecto a los diferentes prestadores de servicios odontológicos en la ciudad, en su mayoría es muy estable, debido a que las estrategias comerciales utilizadas tanto por la organización objeto de

estudio, como sus competidores, en su mayoría, son de publicidad por medio de redes sociales, referidos, promociones, experiencia y reconocimiento de los doctores, entre otros.

Este tipo de estrategias dinámicas, influyen positivamente en el sector, debido a que pueden causar un aumento en la demanda, y ofrecen diversificación en los productos y servicios ofrecidos. Se evidencian precios muy variados entre los diferentes prestadores de servicios, por lo que la competencia en cuanto a precios no es muy utilizada, esto es muy positivo para el sector, debido a que este tipo de competencias, causan inestabilidad, e influyen negativamente la rentabilidad del sector.

**Debilidades:** Es importante que la organización conozca cuales son las debilidades de los competidores para de esta manera poder diseñar estrategias para sacarlos del mercado o en su defecto quitarles participación. El hecho de descubrir las debilidades de los competidores puede convertirse en un factor clave para que la organización alcance el éxito (Mendoza, 2011).

**Errores:** es importante que la empresa esté dispuesta a aprovechar los momentos que se le presenten ya que, cualquier error que cometa un competidor en cuanto a las estrategias de mercado puede ser una oportunidad para que la clínica mejore su posición. Los errores más comunes que se pueden presentar son en cuanto a lanzar un servicio o producto no aceptado, o intentar crecer cuando la demanda en el mercado está en caída.

### **Los sustitutos**

Tradicionalmente han existido productos y servicios que han tratado de reemplazar, en menor y mayor medida, los servicios y resultados ofrecidos por el sector odontológico, como lo son las mascarillas naturales blanqueadoras, replicadas por las redes sociales, que afirman disminuir las manchas de los dientes, y blanquearlos, así como diferentes cremas dentales, que ofrecen resultados “garantizados” blanqueándolos progresivamente.

Por otra parte, se encuentran los dentistas o teguas, que son personas que se han dedicado a prácticas odontológicas, y en algunos casos tratamientos de ortodoncia, con pocos o nulos estudios profesionales, sin embargo, sus conocimientos han sido construidos con la experiencia y ejemplo de otros dentistas, esta clase de prácticas, son comunes en el mercado actual, aceptadas e incluso, recomendadas, sin embargo, estas costumbres, han ido debilitándose con el paso de los años (*Anexo C. Ent1. Ln. 124 - 141*).

### **Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto**

El sector no enfrenta productos que reemplacen los servicios ofrecidos en un 100%, sin embargo, existen servicios tradicionales, empíricos, y culturales, que tratan de reemplazar algunos de los servicios prestados por este. La disponibilidad actual de este tipo de servicios sustitutos es algo común, algo aceptado, e incluso recomendados por personas que les han sido de ayuda en algún momento, sus precios y localización social, permite que abarquen una cuota de mercado, sin embargo, este tipo de prácticas con poca o nula preparación profesional, ha ido disminuyendo (*Anexo C. Ent1. Ln. 124 - 141*).

Teniendo en cuenta las tres capas del entorno anteriormente mencionadas, se diseña la siguiente matriz, que pretende sintetizar y mejorar la evaluación anterior, en ella se pueden evidenciar las diferentes capas, los sistemas y las variables que influyen en el estudio del entorno de la clínica Orthodontika (Ver **Tabla 16**).

**Tabla 16.**  
*Matriz de Entorno*

Entorno	Próximo	Medio	General
Económico	<p>Manejo de servicio a crédito con los proveedores No existe un proveedor que abarque un producto o herramienta de forma única. Es un factor importante el potencial financiero que se tiene para lograr posicionar la clínica. Se utilizan estrategias comerciales que buscan resaltar la calidad de los productos y servicios. Es muy común que las empresas del sector realicen su publicidad en su mayoría por medio de redes sociales. Se evidencian precios muy variados entre los competidores. Cada proveedor vende una variedad de insumos, pero siempre es posible conseguir otro proveedor que venda exactamente lo mismo. Nivel muy bajo de endeudamiento de la clínica.</p>	<p>Colombia se ubica como destino atractivo turístico en salud, ocupa el tercer puesto en Latinoamérica. La inflación del sector salud siempre es más alta que los índices del mercado en general. Las ventas del sector salud en Colombia están por encima de algunos países de Latinoamérica. El gremio odontológico no es fuerte en la economía colombiana. Se evidencia la presencia de un Monoposonio en el sector, en donde se puede observar poder negociador de las EPS (compradores), sobre las IPS (que prestan el servicio).</p>	<p>Disminución del PIB por el Covid19 en 2020. Con pronóstico positivo para finales del 2021 de 7,5% y aumento de 3,1% para el 2022. TRM con tendencia en aumento. Inflación con proyección para finales del año 2021 por debajo del 3%. IPC con poca posibilidad de aumentar para finales del 2021.</p>
Científico - técnico	<p>Diferenciación de los proveedores de pronto por tema de marcas, productos nacionales e importados. Existen productos difíciles de conseguir como las resinas 3M. Se requiere estar actualizados constantemente en tecnologías, necesarias para la prestación de un servicio de calidad. Uno de los posibles sustitutos son las treguas, que basan su conocimiento únicamente en experiencias vividas. Profesionales altamente capacitados y con la experiencia suficiente.</p>	<p>Colombia cuenta con reconocimiento en cuanto a talento médico y científico en salud. La crisis mundial ha generado desaceleración de los avances tecnológicos en materia de salud bucal. Se han presentado algunos avances científicos y tecnológicos como la odontología láser, escáneres intraorales, la ortodoncia invisible, entre otros. La pandemia mundial ha causado crisis y retrasos en avances tecnológicos y salud pública. Se han implementado productos más amigables con el medio ambiente.</p>	<p>Plan de desarrollo con el objetivo de aumentar la inversión en ciencia, tecnología e innovación. Colaboraciones con universidades y empresas, con el objetivo de innovar en diferentes sectores. Expertos buscando innovación en diferentes sectores de la economía colombiana. Los avances tecnológicos se han ralentizado por el Covid19 a nivel mundial. Precios altos en cuanto a tecnología se refiere. Pocas o nulas patentes.</p>
Sociocultural	<p>No existe una cultura de hacer pedidos con un solo proveedor, ya que al momento en que se necesitan los insumos se evalúa cual es el proveedor que ofrece las mejores opciones. Creencias tradicionales y culturales que tratan de reemplazar los servicios prestados por la clínica.</p>	<p>Hábitos de las personas basados en el cuidado y estética dental, lo que ha incrementado el turismo en salud. Los porcentajes de empleos generados por la práctica odontológica, son considerablemente bajos en la contribución del sector salud.</p>	<p>Enfermedades bucodentales frecuentes en el mundo y en Colombia. Malos hábitos alimenticios. Falta de Higiene. Falta de información de prevención de enfermedades bucodentales. Alto consumo de alcohol y tabaco. Diversidad cultural. Madres jóvenes con hábitos bucodentales saludables, los cuales son heredados a sus hijos. Tendencias en estética dental. Preocupaciones por consumir productos amigables con el medio ambiente.</p>
Gobierno	<p>Cumplimiento estricto de los estatutos legales que impactan en la clínica. Dinámica del sector estable</p>	<p>Colombia es un país que cuenta con más de 34.000 programas relacionados con el sector salud en el año 2020. La información del sector es escasa, debido a las constantes reformas que se perciben en Colombia. El plan de desarrollo nacional 2018 – 2022 busca aumentar las exportaciones de servicios, además este plan pretende minimizar las normas regulatorias y mejorar las ya existentes, con el objetivo de fortalecer la libre competencia en los mercados colombianos En cuanto al plan de desarrollo departamental el sector tiene grandes oportunidades, ya que este se centra en el desarrollo turístico del departamento</p>	<p>Alto impacto sobre las políticas y normas. Plan de desarrollo nacional con el objetivo de disminuir normas para contribuir con el crecimiento de las empresas. Falta de asociaciones en el gremio. Informalidad en el sector. Pocas políticas públicas en pro del gremio. Gran cantidad de normas que regulan el sector y a sus profesionales.</p>

Fuente: elaboración propia, a partir de Mendoza (2011), (Ver tablas 6 – 15), (Ver figura 8)

Después de analizar las diferentes capas del entorno, las cuales se encuentran interrelacionadas, se puede concluir que cada una de estas capas es necesaria para que la empresa pueda tener claras sus estrategias y así evitar equivocarse en el momento en que sea necesario tomar decisiones. Este análisis permite revisar todas las variables que generan un carácter agregado nacional o internacionalmente, también definir el subsector industrial en el cual la empresa tiene sus operaciones e identificar los actores que tienen algún vínculo estrecho con la empresa.

### ***Sistema de Información***

Para el correcto control estratégico la organización debe contar con un sistema de información que recopile información del entorno. Esta información es vital para un correcto control estratégico, puesto que es un elemento fundamental para la planeación estratégica de la empresa (Mendoza, 2011). Es por esto que, siendo consecuentes con el diseño metodológico (en la página 53) y el marco teórico (en la página 26).

Se crea una página web, a partir del estudio del entorno, como herramienta complementaria para la toma de decisiones de la clínica Orthodontika S.A.S. cubriendo datos importantes del entorno que abarca a la clínica, en aspectos económicos, político-legales, demográficos, tecnológicos, ambientales y socioculturales (Ver **Figura 10**).



**Figura 10.**  
*Sistema de Información para Orthodontika S.A.S.*



Fuente: elaboración propia, Sistema de información, (2021). Ver <https://bit.ly/2Wmyd3w>

### ***Estudio Interno – Modelo Sistémico***

Para terminar con los resultados del primer objetivo de la presente investigación, se identifica el potencial empresarial interno de la clínica Orthodontika S.A.S. El cuál es estudiado bajo los parámetros de José María Mendoza Guerra en su libro “Decisiones estratégicas-Macroadministración”, el cual es congruente con la información presentada en el marco teórico y los conceptos utilizados en el marco conceptual. Establece mucha importancia a la realización de un diagnóstico de la situación interna de la organización, antes de establecer el direccionamiento estratégico de la misma. Se enfoca primero desde un enfoque sistémico y de actividades, para después desarrollar el estudio de recursos y actividades.

A continuación, el Estudio interno de la clínica Orthodontika S.A.S.:

### **Sistema Logístico**

En esta área esencial se integra todo lo correspondiente a recursos tangibles, como maquinaria utilizada, equipo de apoyo, herramientas, instalaciones, procesos y procedimientos, los cuales están directamente relacionados con toda la organización (Mendoza, 2011).

Las instalaciones cuentan con todo lo necesario para la correcta operación de sus actividades como clínica odontológica, sin embargo, existe cierto disgusto por una situación que se ha estado presentando a causa del invierno, por lo tanto, las propietarias desean la corrección de dicha situación o en su defecto, cambio definitivo de local. Actualmente, disponen de dos consultorios odontológicos completamente equipados, sin embargo, la utilización de su capacidad no está al 100%, debido a que normalmente solo utilizan un consultorio, siendo ocasional el manejo del segundo.

Por otra parte, la maquinaria y equipos utilizados son modernos y acordes a sus actividades misionales, la calidad de estos es respaldada por marcas como Aldental, Cristofoli y Thomas, adicional a esto, la clínica cumple con los requisitos de mantenimiento y calibración, de estos equipos, y cuentan con su respectivo seguro en caso de fallas o daños, ya que esto es exigido por la secretaría de salud (**Anexo C. Ent1. Ln. 6 - 10**).

Es necesaria la adquisición de una selladora industrial, la cual facilitaría el correcto almacenamiento del instrumental esterilizado, y se evidencia la carencia de software especializados para las áreas de contabilidad, servicios de apoyo y manejo de historias clínicas, ya que estas últimas son creadas de forma manual, siendo de suma importancia para las prácticas relacionadas con la salud, como está establecido en la Resolución 1995 de 1999, la cual se encuentra expuesta en el marco legal (**Anexo C. Ent2. Ln. 1 - 3**).

## **Formación Administrativa**

La forma de administración es indispensable para el estudio de la organización, dado que se deben reconocer las funciones administrativas como la planeación, el estilo de dirección, el control, la estructura de la empresa y las funciones empresariales, como la gerencia de mercadeo, la administración financiera, la producción y la gestión humana, facilitando la comprensión de la postura estratégica (Mendoza, 2011).

**Planeación:** Se evidencia a través de la visita realizada a la clínica, que esta cuenta únicamente con la creación desde el 2016, de la misión, visión y objetivos organizacionales, sin embargo, a pesar del cambio de propietarios, de administración, aumento de ventas y clientes, ampliación de la variedad en especialistas odontológicos, y en general la transformación de la clínica desde entonces, no se ha establecido una planeación estratégica debidamente actualizada, que sea acorde a la situación actual de la organización, y del mismo modo, la información de su entorno es casi nula, puesto que no se cuenta con un sistema de información para la correcta creación de sus estrategias, interfiriendo en obtener un correcto proceso para la toma de decisiones (Ver *Anexo D*).

**Estructura Organizativa:** la estructura organizativa es indispensable para el desempeño de cualquier organización, puesto que es la base para realizar sus actividades, sin embargo, estas suelen descuidar su actualización, cometiendo un grave error en ello (Mendoza, 2011).

La estructura organizacional de la clínica Orthodontika se encuentra establecida, no obstante, esta información no es clara para los funcionarios de la empresa, y no se encuentra actualizada, puesto que, es necesario la creación de puestos de trabajo nuevos, acordes a las necesidades de la clínica. Siendo esto una situación preocupante, ya que la estructura

organizacional es un pilar muy importante, y se evidencia el descuido de la clínica con respecto a ella (Anexo C. Ent2. Ln. 12 - 14).

**Estilo de Dirección:** la evaluación del estilo de dirección es fundamental, puesto que, interfiere en las acciones administrativas, operativas y funcionales de las organizaciones, por consiguiente, se debe caracterizar según su estilo de dirección, y analizar si se encuentra acorde a su planeación y estructura (Mendoza, 2011).

Orthodontika tiene un estilo de dirección democrático o también llamado participativo, en donde las últimas decisiones finalmente son tomadas por las dos propietarias, bajo este estilo de dirección los demás integrantes tienen derecho a dar sus opiniones y de esta manera contribuir en la toma de las decisiones. Normalmente este estilo de dirección incrementa en los empleados la satisfacción y el desarrollo de sus habilidades.

**Mecanismo de Control:** las organizaciones deben de estar constantemente controlando los resultados de sus actividades empresariales, sin embargo, esto no será posible, si no se tiene establecido un sistema de control y monitoreo dentro de esta (Mendoza, 2011).

Orthodontika ha realizado esfuerzos para crear actividades que permitan el control de algunas áreas de la empresa, como lo son la reservación, modificación y cancelación de citas, por medio del calendario de Google, ya que esta es una herramienta de fácil acceso, gratuita y eficaz para informar a los funcionarios directamente relacionados con el proceso. De igual forma se realiza el control de ventas diarias por medio del cruce de información entre citas ejecutadas con el cuadro de caja diario (Anexo C. Ent1. Ln. 13 - 15).

Como resultado se consolida información como ventas realizadas mensualmente por cada doctor, el número de clientes atendidos por mes, los gastos mensuales, las utilidades mensuales, y costos mensuales. De esa misma forma se lleva el control de pacientes activos, desertores,

retirados, terminados, entre otros. Este proceso de control se ha estado llevando a cabo por medio de Excel, el cuál es un programa de fácil manejo. De igual forma, se está utilizando el Kardex, el cual es un documento para el control administrativo de inventarios.

En cuanto a la medición de desempeño de los funcionarios, estos son medidos con número de pacientes atendidos por mes y los ingresos obtenidos de dichas citas. Aunque, en cuanto a los servicios prestados y su eficacia, es complicado la medición cada una de las líneas de servicios, es por esto que, se mide dependiendo del tiempo esperado de tratamiento, contra el cumplimiento de citas mensuales por parte del paciente, ya que el tiempo puede extenderse a causa del incumplimiento de citas, y este proceso queda debidamente registrado en la historia clínica de cada paciente.

Orthodontika no cuenta con un sistema de control para medir la satisfacción al cliente, número de referidos, llamadas realizadas, llamadas efectivas para reagendamientos de personas inactivas, entre otros indicadores, donde a pesar de llevar el registro por medio de Excel, el cual es algo positivo para empezar a almacenar datos, hay que tener en cuenta que la plataforma debe cambiarse por un software de datos, que le permita almacenar grandes cantidades de información, y no corran riesgos de pérdida de información, o archivos bloqueados (Anexo C. Ent2. Ln. 55 - 57).

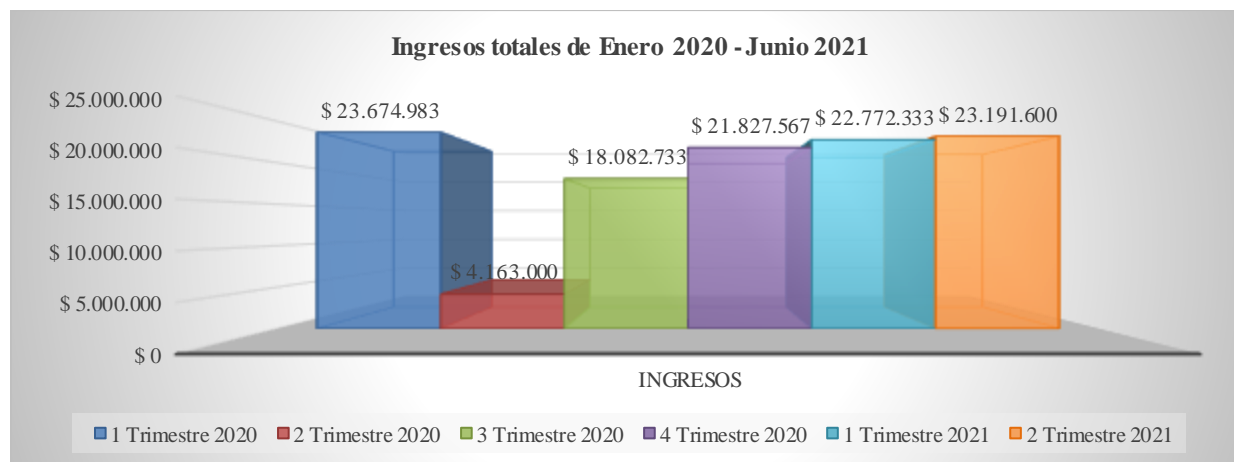
**Mercadeo:** las organizaciones deben tener presente la tasa de crecimiento de ventas, su tasa de participación y su posicionamiento en el mercado. Ya que estas son clave para saber su situación frente al mercado, y la creación de estrategias que favorezcan a la organización en estos temas (Mendoza, 2011).

Orthodontika S.A.S. registra el número de sus ventas diarias, por medio de la comparación entre el número de pacientes atendidos y los ingresos generados. De igual forma llevan registro

del total de llamadas realizadas a sus clientes. A continuación, se presenta el comportamiento de ingresos, correspondiente a las ventas realizadas de enero 2020 a junio 2021 de Orthodontika (Ver **Figura 11**).

**Figura 11.**

*Ingresos Totales Orthodontika S.A.S.*



Fuente: elaboración propia según información suministrada (*Anexo D*).

Los ingresos por ventas en el segundo trimestre del año 2020 tuvieron una disminución del 82,42% con respecto al trimestre anterior, en consecuencia, al cierre de actividades del mes de abril, por causa del Covid 19. Sin embargo, para el tercer trimestre del año 2020, la recuperación con respecto al periodo anterior fue del 334,37%, y la tendencia a partir de allí, se presenta en aumento, es por esto que, se evidencia claramente la recuperación sustancial de la clínica en materia de ingresos, siendo esto un indicador positivo y alentador para el futuro de la clínica.

Por otra parte, el número de clientes es de 237 clientes en la ciudad de Cartago, el cual equivale a la cuota de mercado que abarca en dicho municipio.

Actualmente Orthodontika no tiene definida la tasa de posicionamiento ya que no tienen implementado ningún tipo de medición del alcance de las redes sociales.

**Producción:** el control y planeación de las actividades misionales de las organizaciones, así como la calidad de los servicios prestados, la capacidad, las restricciones y la tecnología

empleada, son factores de suma importancia, para analizar su potencial productivo como empresa (Mendoza, 2011).

La planeación de los servicios misionales, se van organizando de acuerdo con los doctores que van a prestar sus servicios en el mes, por lo que las citas se programan de igual forma, se proyecta la cantidad de insumos, y herramientas a utilizar, además, se realiza la verificación de disponibilidad en instalaciones (Ver *Anexo D*).

La empresa posee un buen potencial productivo, ya que tienen un excelente capital humano, maquinaria especializada, y las instalaciones necesarias para ejecutar correctamente sus actividades empresariales, sin embargo, no están utilizando toda su capacidad instalada, y al no contar con indicadores precisos para medir y controlar dichos procesos, se arriesgan al no cumplimiento de los objetivos empresariales (Anexo C. Ent1. Ln. 12 - 13).

**Finanzas:** El estado financiero de las organizaciones es muy importante, puesto que está relacionado directamente con la supervivencia de las empresas y su desarrollo en el futuro (Mendoza, 2011).

La deuda que asumieron las propietarias para completar la compra de la clínica fue de treinta y cinco millones de pesos en total, en donde actualmente su endeudamiento es aproximadamente dieciocho millones de pesos. Esto es muy positivo para la organización, ya que, en solo un año, han saldado diecisiete millones de pesos, los cuales demuestran la alta capacidad que tiene la clínica para sostenerse financieramente, y que la deuda tomada a través de una persona natural facilita el pago de esta, por sus intereses bajos y flexibilidad en sus pagos (Anexo C. Ent1. Ln. 31 - 37).

Por otro lado, actualmente la organización se encuentra en punto de equilibrio, significando que sus ingresos son justos para solventar los egresos, esto posiblemente por la afectación que tuvo

el sector odontológico para el año 2020, expuesto en el entorno económico, donde la empresa tuvo que adaptarse rápidamente para continuar con sus labores, adoptando la Resolución 666 del 24 de abril de 2020, expuesta en el marco legal, y donde la empresa sigue recuperándose de aquella afectación económica causada (Anexo C. Ent2. Ln. 97 - 98).

**Talento Humano:** dentro del área de talento humano se debe tener en cuenta subfunciones como la selección de personal, las relaciones laborales interpersonales, el bienestar laboral, sistema salarial, entre otras. Evaluando que tan flexible es el talento humano de la organización para los cambios del ambiente (Mendoza, 2011).

Los principales factores que influyen en el proceso de selección de personal de la clínica, además de los estudios profesionales y especializaciones que se requieran, siendo fundamentales para ejercer las actividades normales de la organización, estos deben de contar con una trayectoria significativa en el sector, además, hacen especial énfasis en la calidad humana de sus doctores, exigiendo que estos tengan características propias de su personalidad, como la amabilidad, la consideración de los otros, la colaboración mutua, el trabajo en equipo, buscando profesionales que se interesen genuinamente por el bienestar de sus pacientes, convirtiéndose en una característica propia de la clínica frente a otras, factor que la diferencia, puesto que buscan el bienestar del cliente, por encima de los intereses económicos (Anexo C. Ent2. Ln. 110 - 111).

Por otra parte, las relaciones interpersonales son muy buenas dentro de la clínica, lo que permite que el clima laboral sea ameno para todos sus funcionarios, siendo casi nulas las discusiones o conflictos dentro de la organización (Anexo C. Ent2. Ln. 133 - 137).

Gracias a los criterios de selección de personal, la clínica logra destacarse por su buen ambiente laboral, por mantener la motivación en sus funcionarios, y su capacidad de adaptación



frente a cambios drásticos e inesperados como la situación sanitaria mundial, expuesta en el entorno económico y el marco legal.

**Compras:** el área de compras debe de prestar especial atención a la cantidad y calidad de sus insumos o materiales, con un adecuado manejo de materiales e inventarios, además de los registros administrativos. Cuidando las relaciones con los proveedores en términos de poder negociador y de cooperación (Mendoza, 2011).

La persona encargada de la realización del pedido a proveedores, y organización de materiales, generalmente se encuentra presente cuando a estos se les da salida. Por lo tanto, es fácil para la clínica identificar el número de materiales que necesita en determinados periodos de tiempo, ya que siempre hay una persona encargada de la correcta utilización y el abastecimiento de materiales (Anexo C. Ent2. Ln. 100 - 105).

De igual forma, el registro administrativo se realiza mediante el Kardex, el cual es un documento exigido y se muestra como un documento de apoyo, puesto que la clínica no cuenta con un sistema de inventarios formalizado (Anexo C. Ent1. Ln. 37 - 39).

Otro factor importante, es que la clínica cuenta con la cercanía suficiente de los proveedores, para no costear los valores correspondientes a fletes, convirtiéndose en un gasto ocasional. Debido a que en el sector odontológico se tiene un gran número de proveedores, los cuales importan, distribuyen y comercializan materiales necesarios para el gremio, otorgándole a la clínica poder de negociación con estos, además, de contar con un portafolio amplio de insumos, donde se coloca especial cuidado en la calidad o marca, en los precios, canales de distribución, fletes, opciones de pago, servicio de post venta, entre otros elementos.

Es importante recalcar que las actividades, funciones y alcances de los agentes de este sector, se encuentran definidos, y avanzar en la cadena de valor en alguna dirección es difícil, ya

que las normas que los rigen son muy diferentes, es por esto que, el sector normalmente se muestra muy dinámico y colaborativo (Anexo C. Ent1. Ln. 110 - 114).

### **Sistema de Pensamiento Organizacional**

El conocimiento es fundamental para crear un buen proceso para la toma de decisiones, fundamentado en la solución de problemas, el conocimiento del entorno, aplicaciones de técnicas de creatividad, la comunicación y los valores que predominan dentro de ella (Mendoza, 2011).

Orthodontika S.A.S. es una clínica que presta mucha atención en la personalidad, principios y valores de sus funcionarios, ya que considera que son elementos fundamentales para lograr una buena comunicación, un excelente ambiente laboral, y un trabajo en equipo que se muestra primordial en temas de salud.

En segundo lugar, El proceso de toma de decisiones está a cargo de las propietarias de la clínica, estas a través de una lluvia de ideas, y tomando en cuenta la opinión de algunos de sus funcionarios subordinados, analizan las posibles soluciones al problema en cuestión, evaluando las ventajas y consecuencias de cada una, para luego escoger la que ellas consideran más adecuada y acorde a la situación (Anexo C. Ent2. ln. 14-19).

Durante mucho tiempo han funcionado como una empresa cerrada, donde el conocimiento de su entorno solo se basa en las cuestiones normativas-legales, que son requeridas para su funcionamiento, pero más allá de esto, han sido indiferentes a los cambios fuera de su organización, afectando su toma de decisiones, ya que el pleno conocimiento del entorno es fundamental para tomar decisiones acertadas, que contribuyan con su permanencia en el sector (Anexo C. Ent1. Ln. 68 - 75).

## **Sistema Emocional**

El factor emocional dentro de las organizaciones es muy importante, puesto que es un aspecto psicosocial trascendental, sin embargo, no se ha prestado la atención necesaria en la mayoría de estas. Esta área se puede analizar a través de los individuos, los grupos y el comportamiento organizativo (Mendoza, 2011).

**Los Individuos:** las organizaciones la integran en gran parte las personas, es por esto que, las cualidades y el carácter de estas se deben analizar, puesto que es necesario identificar los conflictos psicológicos, el manejo emocional, y la motivación existente dentro de la empresa, debido a que, en muchos casos los conflictos individuales de los funcionarios, son la raíz de los conflictos organizacionales (Mendoza, 2011).

Desde el proceso de selección la clínica presta especial atención al carácter y personalidad de sus funcionarios, esta busca calidad humana y buenas relaciones interpersonales, es así como sus esfuerzos dan fruto, puesto que su ambiente laboral es ameno y tranquilo. Optan por ser flexibles en la ambientación de su clínica, con el objetivo que los miembros de esta se sientan relajados y a gusto con sus labores diarias, convirtiéndose incluso en algo característico que los clientes reconocen y aceptan durante sus citas.

De igual forma, cuando se cree que los esfuerzos de un funcionario no dieron fruto por cuestiones externas a él, intentan motivarle con un auxilio económico, para que este no se sienta frustrado al final de su jornada de servicios. También optan por celebrar fechas especiales con sus funcionarios, para demostrarles lo importantes que son para la organización, y este detalle se muestra muy efectivo en cuanto a motivación se refiere. Así mismo, si las propietarias evidencian algún tipo de estrés de sus funcionarios, tratan de hablar con la persona y tranquilizarla de forma amistosa (Anexo C. Ent1. Ln. 12).

**Los Grupos:** normalmente los grupos se evidencian con frecuencia en las organizaciones. Muchas de estas promueven la integración de sus miembros, con el objetivo de que estos contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, convirtiéndose en una ventaja para la compañía. Sin embargo, los grupos que se crean con objetivos opuestos a la empresa, o que operan sin dirección alguna, se convierten en una debilidad organizacional, trayendo consecuencias para la comunicación, el rendimiento y satisfacción de la misma (Mendoza, 2011).

Actualmente, a pesar de que sus miembros tienen una relación amena y de confianza profesional, la clínica no cuenta con grupos informales, debido a que la mayoría de sus funcionarios residen en ciudades y municipios aledaños, dificultando su creación, además, sus días laborales en su mayoría no coinciden con los de otros doctores, puesto que se hace difícil la conformación de grupos dentro de la organización (Ente2, 2021, ls. 159–160).

**Comportamiento Organizativo:** la interacción de elementos organizativos, como los grupos, los individuos, las áreas, entre otros, conforman el nivel psicosocial de la empresa que se le presta mayor importancia, por su alta relevancia con la macroadministración. Los resultados de la interacción, pueden ser comportamientos de cooperación, el cual es el ideal buscado, también puede ser de competencia, existiendo un nivel de rivalidad entre funcionarios o grupos, por último, podría ser una interacción de indiferencia, siendo perjudicial para la productividad requerida. Por lo tanto, la organización que posee información de su estado psicosocial adquiere una fortaleza. Para esto, existen índices que pueden ayudar al diagnóstico, como la rotación de personal, tasa de ausentismo, el número de quejas, permitiendo evaluar su sistema psicosocial correctamente (Mendoza, 2011).

Las relaciones interpersonales dentro de la clínica son muy buenas, al grado de utilizar sus conocimientos profesionales en otros doctores, puesto que, podría decirse que no existe rivalidad

o competencia entre individuos, sino un ambiente de cooperación y confianza. Sin embargo, a pesar de su buen ambiente laboral, se podría decir también que, la mayoría de los doctores podrían tener un grado de indiferencia, frente a los problemas o metas empresariales, ya que sólo hay un doctor que demuestra verdadero compromiso con ella. Es una situación preocupante, ya que podría afectar en el cumplimiento de los objetivos empresariales a largo plazo.

Por otra parte, la clínica no controla o registra información sobre ausentismos, ya que, por su tipo de contratación, sus doctores no están a tiempo completo, y la programación de servicios se realiza de mutuo acuerdo. En cuanto al tema de rotación de personal, no se mide, pero se evidencia la poca rotación, por los tiempos de antigüedad de sus funcionarios (Anexo C. Ent1. Ln. 48 - 50).

### **Actividades de la Empresa**

Es importante tener pleno conocimiento sobre el desarrollo de las actividades dentro de la organización, por lo que se debe tener en cuenta las realidades internas con respecto a los procesos, los sistemas y los enlaces de la empresa (Mendoza, 2011).

Las actividades ejecutadas secuencialmente en tiempo y espacio, los cuales podrían clasificarse como básicas, o misionales de la clínica, y están las actividades de apoyo, las cuales como su nombre lo indica, apoyan los procesos misionales. Por otra parte, se encuentran los sistemas, estos hacen referencia a conjuntos de actividades interrelacionadas, y pueden integrar un gran número de procesos. Por último, se encuentran los enlaces, siendo las actividades encaminadas o relacionadas con el entorno, allí se encuentran las relaciones con proveedores, clientes, aliados y competidores (Mendoza, 2011).

## Matriz Interna

A continuación, se crea la matriz interna, que permite definir la situación de la compañía, por medio de la combinación de los sistemas internos, con las formas en que se desarrollan las actividades (Ver *Tabla 17*).

**Tabla 17.**  
*Matriz Interna*

	Logística	Sistema Administrativo	Pensamiento Organizacional	Estructura Emocional
Proceso	Proceso contable definido (en Excel) Infraestructura necesaria para el correcto funcionamiento como clínica odontológica. Consultorios odontológicos completamente equipados. Equipos de alta calidad y tecnología actual Instalaciones adecuadas como clínica odontológica Cumplimiento de requisitos de mantenimiento y calibración de los equipos	Se cuenta con una gran variedad de especialistas odontológicos. Los cargos y funciones organizacionales ya están definidos informalmente, pero no están debidamente plasmados por escrito. Se realiza control de ventas diarias, por medio del cruce de información de citas ejecutadas con el cuadro de caja diario Se consolida el número de clientes atendidos por mes. La empresa cuenta con un buen potencial productivo	La organización se caracteriza por tener una comunicación asertiva entre los empleados. La empresa tiene la capacidad de trabajar en equipo. Se tiene un proceso de toma de decisiones definido. En donde se toma en cuenta la opinión de algunos de los funcionarios subordinados.	Proceso de selección enfocado en el carácter y la personalidad de sus funcionarios. Motivación por medio de la celebración de fechas especiales. Acompañamiento a los funcionarios en momentos difíciles y de estrés. Se evidencia poca rotación del personal.
Sistemas	Consultorios odontológicos totalmente equipados y de alta calidad.	Estilo de dirección democrático. Uso del Kardex, como sistema de inventario La empresa se encuentra en su punto de equilibrio. La empresa se caracteriza por su buen ambiente laboral y excelentes relaciones interpersonales.	Ética profesional correctamente definida. Colaboración directa entre todos los funcionarios	Ambiente de cooperación, no existe rivalidad entre los funcionarios. No existen grupos informales creados actualmente. Se tiene claro que es primordial la atención al cliente, que es lo que la empresa considera como su mayor fortaleza.
Actividades de Enlace	Maquinaria y equipos modernos, acordes a sus actividades misionales Necesidad de un sistema especializado (Software)	Se tiene debidamente establecido el proceso de reserva, modificación y cancelación de citas por medio de una aplicación de Google. Existe un control de pacientes activos, desertores y terminados. Profesionales altamente capacitados y con calidad humana. Poder de negociación con los proveedores.	Evaluación de posibles ventajas y consecuencias al momento de tomar decisiones. Conocimiento de su entorno en cuanto a temas político - legales, que pueden afectar directamente a la organización. Para garantizar el cumplimiento de todas sus obligaciones.	Evidencia de relaciones amenas y de confianza, con empleados, clientes y proveedores.

Nota: elaboración propia, a partir de Mendoza (2011), (Ver Anexo C).

### **Ventaja competitiva**

El análisis interno expresado en la matriz anterior permite evidenciar todos los componentes, sus relaciones y la manera en que se desarrollan las actividades de la organización; la cual pretende determinar todos los factores que llevan a la empresa a alcanzar ventajas competitivas (Mendoza, 2011).

Es claro que Orthodontika se destaca por ser una organización con alto grado de calidad humana, sus propietarias siempre piensan en tener en su equipo de trabajo, personal que no solo esté bien capacitado técnicamente, sino que además tienen en cuenta rasgos claves de su carácter y personalidad, esto se realiza con el fin de contratar para la empresa un grupo selecto de profesionales que se preocupen por brindar una atención al cliente personalizada y de alta calidad, gracias a esto se evidencia que la empresa tiene una rotación de personal muy baja.

La clínica odontológica también busca estar a la vanguardia en la última tecnología necesaria para ofrecer los servicios de una manera adecuada y responsable y además cumplir con todos los requerimientos legales establecidos para el desempeño de sus funciones. Adicionalmente la empresa busca que sus funcionarios trabajen en un ambiente agradable que permita que estos estén satisfechos y motivados, las propietarias buscan tener en cuenta las fechas especiales y celebrarlas. Todos estos factores hacen que la organización cada vez mejore su ventaja competitiva en cuanto a la atención al cliente, que es hacia donde desean enfocarse completamente para aprovechar al máximo su potencial y ser reconocidos en el mercado.

### **Recursos, Capacidades y Competencias**

De acuerdo al modelo sistémico planteado por Mendoza (2011), la organización debe analizarse internamente como un conjunto de competencias, las cuales se traducen en habilidades y destrezas de los funcionarios basadas en el conocimiento y la tecnología.

Evaluar los recursos tangibles e intangibles, de igual forma la evaluación de capacidades que son las habilidades y conocimientos organizacionales claves para analizar el potencial empresarial, por último se evalúa el conjunto de competencias, representadas en habilidades y destrezas colectivas, en temas de conocimiento y tecnología de forma estratégica (Mendoza, 2011).

**Recursos:** los recursos tangibles de la clínica, como anteriormente se ha mencionado, son la maquinaria moderna y de calidad, representadas en marcas de renombre como Thomas, Cristofoli y Aldental, sus herramientas son de alta calidad, adquiridas de diferentes casas dentales, lo que le permite a la clínica escoger las mejores opciones en una amplia variedad de proveedores y marcas que conforman el sector (Anexo C. Ent1 ln. 5 - 6).

De igual forma cuenta con las instalaciones adecuadas para el cumplimiento de sus actividades misionales y operativas. Por otra parte, sus recursos intangibles, conformados por los conocimientos de sus funcionarios son de alta calidad, debido a que cuentan con un variado grupo de especialistas en materia odontológica, con una gran trayectoria dentro del sector, siendo reconocidos por la excelencia de sus servicios y su calidad humana (Anexo C. Ent2. Ln. 38 - 44).

**Capacidades:** Orthodontika a través de los años de servicio, ha creado una buena imagen corporativa, siendo reconocidos por brindar servicios de calidad a precios justos y acordes a cada tipo de procedimiento, generando un reconocimiento de marca, y permitiéndole abarcar de manera continua una mayor cuota de mercado.

**Capacidades Tecnológicas:** “Capacidades para adquirir, diseñar, producir, fabricar, distribuir y vender productos y servicios”(Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura- IICA, 2018).

Las tecnologías directamente relacionadas a la odontología, que son utilizadas por Orthodontika para el diseño y creación de sus productos, así como para los controles que estos



conlleven, son de alta calidad, puesto que sus equipos son modernos y su talento humano profesional está constantemente capacitado, es por esto que tienen toda la maquinaria necesaria para brindar tratamientos eficaces, de gran calidad y duraderos, ya que son ejecutados en los tiempos correctos, y con los controles adecuados para su permanencia.

**Capacidades Organizativas:** aptitudes para gestionar recursos y capacidades y para adecuarse a las condiciones del entorno. Comprenden las estructuras que se da la organización para definir e implementar estrategias y operaciones, los procesos y sistemas de gestión empresarial (estratégica, operativa y administrativa), los canales y flujos de información interna formales e informales, el modo en que la organización gestiona el conocimiento, controla procesos y resultados, evalúa y aprende, entre otros aspectos (IICA, 2018) A continuación se analizan las capacidades organizativas de la clínica.

**Capacidad instalada Vs Capacidad real:** desde la perspectiva del crecimiento y expansión de la empresa y de las características de la tecnología (complementariedad e indivisibilidad) existen tres conceptos que son necesarios para el análisis de la empresa. Éstos son: la capacidad instalada, la capacidad utilizada y la capacidad ociosa, lo que explica la elasticidad de la empresa para ajustarse a los cambios de corto plazo de la demanda. Esta elasticidad de la oferta es el resultado de la existencia de un amplio margen de reservas de mano de obra, materiales, equipo e inventarios desocupados que pueden utilizarse cuando la demanda efectiva aumenta (Vargas, 2006).

Actualmente Orthodontika cuenta con dos consultorios odontológicos, los cuales solo uno es utilizado el 100% del tiempo de atención, el otro consultorio está totalmente equipado, pero este es utilizado en horarios específicos durante la semana, esto significa que su capacidad real, es

menor a su capacidad instalada, por lo que no están aprovechando al 100% sus recursos (Anexo C. Ent1. Ln. 12 - 13).

**Estrategias publicitarias:** las socias propietarias de la clínica Orthodontika siempre están creando diferentes estrategias de negocio, enfocadas en marketing y publicidad, esto con el fin de abarcar una mayor cuota de mercado, siendo muy marcada la utilización de redes sociales (Anexo C. Ent2. Ln. 16, 76 – 78) Sin embargo, más allá de esto, no se han creado ningún tipo de estrategias operativas, de talento humano o corporativas. De igual forma sus objetivos empresariales al no estar plasmados, no son claros para los miembros de la empresa, y se limitan a ser de corto plazo, perjudicando la visión empresarial para la toma de decisiones.

**Adaptación al COVID 19:** por la situación actual del mundo en materia sanitaria, las clínicas odontológicas sufrieron graves afectaciones económicas por el cese de actividades, sin embargo, luego de varios meses, el gobierno nacional y el ministerio de salud, autorizó al sector a volver a sus actividades normales, con nuevos lineamientos y normas enfocadas a la bioseguridad, por lo que el sector debió adaptarse a estos cambios. Orthodontika tardó menos de un mes, para adaptarse a los nuevos lineamientos y protocolos exigidos (Anexo C. Ent1. Ln. 141 – 144, 150), demostrando ser una organización que se adapta a las diferentes situaciones, siendo esto muy positivo, ya que ser flexible en el mercado es un factor clave para el éxito de cualquier tipo de organización.

**Capacidades Humanas:** “Habilidades para integrar en equipos técnicos a los recursos humanos y sus diferentes habilidades individuales. Están estrechamente ligadas al capital humano” (IICA, 2018). Están directamente relacionadas con los siguientes factores:

**Administración del recurso humano:** las citas con los diferentes profesionales se programan dependiendo del tipo de especialidad que cada uno tiene, además, estas son

administradas de tal forma, que no intervengan en los procesos formativos que cada doctor adelanta en la actualidad (Anexo C. Ent1. Ln. 48-50).

**Comunicación:** normalmente los funcionarios de Orthodontika, en especial los doctores, no se encuentran todos los días en la clínica, a pesar de esto, mantienen canales estrechos de comunicación, permitiendo que las remisiones, los tratamientos y en general la atención a pacientes, sea eficaz, logrando resultados de calidad, y duraderos en el tiempo.

**Capacidad para retener personal:** el personal de Orthodontika por sus grandes cualidades como organización, como buen ambiente laboral, remuneraciones acordes a los perfiles según conocimientos técnicos del personal, así como su comprensión y flexibilidad horaria, tiene la facultad de retener a su personal, permitiendo que exista poca rotación de este (Anexo C. Ent2. Ln. 113 - 127).

**Competencias Centrales:** a aquellos recursos o capacidades esenciales, distintivas o estratégicas se les conoce como competencias centrales. Como ya se ha dicho, son la causa o fuente de ventaja competitiva. Estas surgen del aprendizaje colectivo de la organización al interactuar personas con experiencias y conocimientos diversos, y de la creación de rutinas organizativas que se desarrollan por intercambio de información entre esas mismas personas. Su desarrollo depende de cómo se incentive e integre el personal (Cuervo, 1993) como se cita en (Ibarra y Suarez, 2002).

Para evaluar estas capacidades, e identificar las competencias de la organización, se debe tener en cuenta los siguientes atributos:

**Lo que es valorado en el mercado:** “La capacidad o el recurso crea valor para el cliente si resuelve un problema, satisface una necesidad o responde a sus convicciones”(IICA, 2018).

Orthodontika cuenta con horarios flexibles para sus clientes frecuentes, debido a que muchos de estos, por sus actividades económicas, no cuentan con la disponibilidad horaria normal

requerida para sus tratamientos, por lo que, en ciertos días a la semana, Orthodontika extiende su horario de atención, para así satisfacer a este tipo de clientes, convirtiéndose en un elemento indispensable para lograr la fidelización de sus clientes (*Anexo C*).

**Escaso:** Son aquellas competencias centrales que son consideradas escasas en el sector, debido a que pocas organizaciones manejan un tipo de producto o servicio (IICA, 2018).

Un servicio difícil de encontrar en la ciudad de Cartago, son las incrustaciones en resina, estas reemplazan el uso de coronas, puesto que este tratamiento es considerado invasivo, y para realizarlo es necesario tallar los dientes, por esta razón las incrustaciones en resina se han convertido en una alternativa menos invasiva y de alta calidad, permitiendo que sus clientes tengan diferentes opciones poco conocidas y tratadas en el mercado, pero que generen un cambio positivo en su salud oral (Anexo C. Ent1. Ln. 19 - 31).

**Difícil de imitar:** “Son recursos o capacidades para las que se precisa requerir de tiempo o dinero para ser imitadas” (IICA, 2018).

Para Orthodontika la salud de su paciente es primordial, es por esto que su diagnóstico y asesoría, son muy detalladas, permitiendo que la persona entienda la gravedad del asunto, así como el tratamiento que necesita, su alcance, los diferentes procedimientos que se debe realizar, los peligros a los que se enfrenta, y en general todo lo necesario para que la persona conozca sobre su salud oral, esto independientemente de si decide tomar la atención con la clínica, o con alguna otra clínica. Es por esto que Orthodontika ha logrado fidelizar en gran parte a sus clientes, ya que buscan mejorar la salud oral de su comunidad, como misión social, adicional a sus objetivos de negocio (Anexo C. Ent2. Ln. 60 - 76, 111 – 113).

## Resultados Objetivo específico N° 2 “Planeación estratégica”

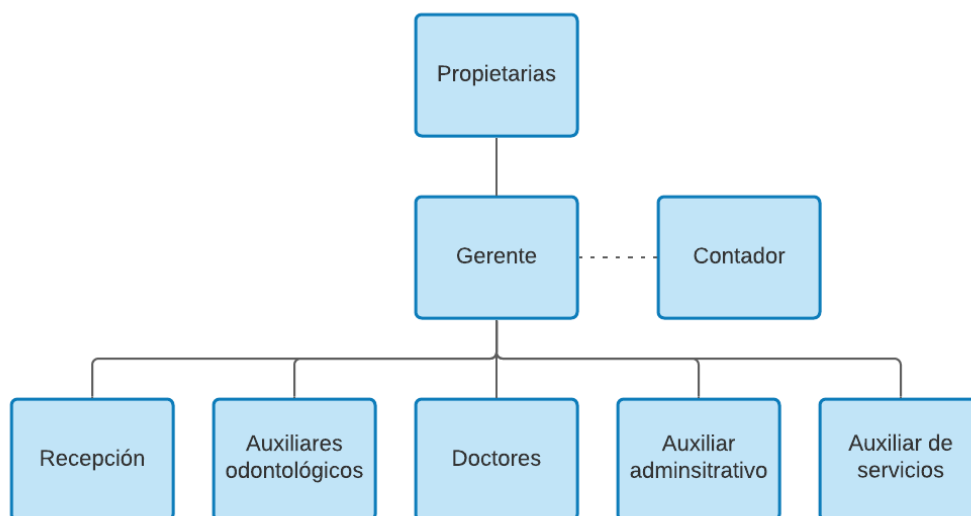
### *Direccionamiento Estratégico*

Según Mendoza Guerra, después de analizar todos los factores externos que afectan el entorno y evaluar el potencial interno de la organización, se procede a revisar detalladamente esas dos realidades expuestas, y definir las aspiraciones para el futuro de la empresa, desde un punto de vista creativo - práctico. Así fue como se enfocó a ejecución del objetivo número 2, centrándose en la formulación de la misión, la visión, el concepto de negocio y los objetivos estratégicos (Mendoza, 2011).

De acuerdo a la entrevista realizada, se notó que no se tiene clara la estructura organizacional de la clínica (Anexo C. Ent2, ln. 12-13), por lo tanto, se propone el siguiente diseño:

**Figura 12.**

*Estructura organizacional propuesta para Orthodontika*



Nota: Elaboración propia, a partir de Mendoza (2011), (*Anexo B*) y (*Anexo C*).

Este diseño permite que el estilo de dirección permanezca horizontal, permitiendo mayor comunicación dentro de la organización, como está expuesto en el estudio interno de la empresa (Ver Estudio Interno – Modelo Sistémico).

### **Misión**

La creación de la misión organizacional es un paso sumamente importante, ya que con ella se busca delimitar el área de acción que tiene la compañía y su alcance, para la creación de la misión es necesario analizar los siguientes aspectos (Mendoza, 2011). A continuación, se presentan las características que debe contener la misión propuesta para la clínica (Ver **Tabla 18**).

**Tabla 18.**  
*Características de la propuesta de Misión*

Las necesidades del consumidor que se van a satisfacer	La necesidad básica de los consumidores es fundamental para orientar una misión organizacional acertada (Mendoza, 2011).
Grupo de consumidores	Allí se debe definir el segmento de mercado al cual se dirige la organización y la zona geográfica de acción (Mendoza, 2011).
Tecnología	En este se especifica la tecnología que se empleara, así como las herramientas administrativas necesarias para su operación (Mendoza, 2011).
Responsabilidad social	En este aspecto se hace referencia al compromiso social que adquiere la empresa con la población (Mendoza, 2011).
Amplitud de la misión	Se debe tener en cuenta que la dimensión de la misión debe ser equilibrada, sin tocar los extremos (Mendoza, 2011).

Fuente: elaboración propia basada en Mendoza, (2011).

Teniendo claras las características que debe contener la Misión organizacional, se crea la propuesta misional para la clínica. A continuación, se presenta dicha propuesta (Ver **Tabla 19**).

**Tabla 19** *Propuesta de Misión para Orthodontika S.A.S.*

<b>Misión Actual</b>	<b>Propuesta de Misión para la empresa Orthodontika</b>
Ofrecerles a nuestros pacientes el mejor plan de tratamiento para su salud oral, para ello contamos con un selecto grupo de Especialistas que garantizarán una atención personalizada en todo momento.	Somos una clínica especializada en servicios de salud oral, ubicada en la ciudad de Cartago (Valle), dedicada a la prevención, tratamiento, corrección y estética dental de adultos, por medio de un grupo selecto de profesionales, procedimientos actualizados, y tecnología de alta calidad, basados en la atención personalizada, mediante la excelencia en el servicio, la calidad humana y el cuidado del medio ambiente

Fuente: Elaboración propia, a partir de Mendoza (2011), Tabla 18, Anexo B (ln. 1-5) y fue socializado con las propietarias, Anexo E.

## Visión

Para el diseño de la visión se debe tener en cuenta como debe ser la empresa en el futuro, resaltando sus principales características, es muy importante que la visión se defina de forma atractiva, impulsando su competitividad (Mendoza, 2011).

A continuación, se presenta la propuesta de Visión empresarial para la clínica Orthodontika (Ver **Tabla 20**).

**Tabla 20** Propuesta Visión para la clínica Orthodontika

Visión actual	Propuesta de visión para la empresa Orthodontika
Destacamos en 2018 en la región por nuestra óptima atención, eficiencia y profesionalismo de todo el equipo humano que presta sus servicios. Brindando comodidad y confort en nuestras instalaciones y con equipos de última tecnología.	Ser la clínica líder en servicios odontológicos integrales, con cobertura en la ciudad de Cartago y norte del valle, reconocida por la excelente calidad de sus servicios, enfocada en la salud y bienestar de la población permitiendo alcanzar la satisfacción y fidelidad de sus clientes.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Mendoza (2011), Anexo B. (ln. 5-8) y fue socializado con las propietarias, Ver Anexo E.

## Objetivos estratégicos

En el direccionamiento estratégico, después de revisar la misión y la visión de la organización, se procede a analizar cuáles son los objetivos estratégicos necesarios para anticiparse al futuro que se quiere alcanzar, lo cual tiene que ver con el desempeño de las acciones establecidas en la misión y las aspiraciones que se indican en la visión. Estos objetivos estratégicos se pueden clasificar en las áreas de: rentabilidad, crecimiento, flexibilidad, fuerza competitiva y responsabilidad social (Mendoza, 2011).

A continuación, se presentan características de objetivos estratégicos para la organización, con el objeto de cruzar un horizonte con respecto a su planeación estratégica (Ver **Tabla 21**).

**Tabla 21.**  
*Características de los objetivos estratégicos*

<b>Tipo de Objetivo</b>	<b>Propósito</b>
Objetivo de rentabilidad	Es claro que la rentabilidad es la razón de ser de las organizaciones y para analizarla se utilizan diferentes medidas, como la rentabilidad sobre activos, patrimonio y ventas. Las cuales permiten medir el desempeño gerencial, el desempeño de la empresa desde el punto de vista de los accionistas y el desempeño de la función de mercadeo (Mendoza, 2011).
Objetivo de crecimiento	Es normal que se aspire con tener una empresa grande que permita aumentar los beneficios para la organización en términos de uso más eficiente de los activos, aprovechamiento de experiencia y aprendizaje y economías de escala (Mendoza, 2011).
Objetivos de flexibilidad	Estos también llamados de supervivencia, sirven para superar las turbulencias ocasionadas en el entorno o los posibles errores que pueden cometer los ejecutivos y que pueden conducir a situaciones difíciles para la empresa (Mendoza, 2011).
Objetivos de responsabilidad social	Esta área de los objetivos pretende proyectar el nivel de desempeño de la organización frente a la población en la cual opera normalmente (Mendoza, 2011).
Objetivos de fuerza competitiva	Para estos objetivos es necesario fijar aquellas características de desempeño de la organización que están orientadas hacia las ventajas competitivas, señalando así el rumbo de la empresa (Mendoza, 2011).

Fuente: elaboración propia, basada en Mendoza, (2011).

Después de conocer las características de los objetivos estratégicos es necesario presentar la apuesta misional de la organización la cual fue concertada con las directivas de esta (Ver anexo B. In 8-9) y (Anexo E). A continuación, se presenta:

**Apuesta misional:** ser la clínica odontológica líder de servicios integrales en salud oral en Cartago, con alto reconocimiento en el mercado por su filosofía de satisfacción al cliente y la calidad de sus servicios.

A continuación, se muestra la propuesta de objetivos específicos para la clínica Orthodontika S.A.S. en la ciudad de Cartago Valle, como parte de la planeación estratégica, siendo consecuentes con los resultados para el objetivo 2 del presente estudio y el marco teórico (**Marco Teórico**. p. 23-28) (Ver **Tabla 22**). Adicionalmente se aclara que estos objetivos fueron debidamente socializados con las propietarias de la organización, quienes manifestaron estar de acuerdo con los objetivos planteados para que la organización alcance en el corto, mediano y largo plazo, como se puede evidenciar en el **Anexo B** y el **Anexo E y F**.



**Tabla 22.***Objetivos estratégicos para Orthodontika S.A.S.*

Objetivos de rentabilidad y crecimiento	Alcanzar una rentabilidad neta de mínimo el 15% para 3 diciembre del 2022 Lograr un crecimiento en ventas con respecto al año anterior, superior al 20%, con el objetivo de mantener una dinámica de crecimiento proyectada para la organización. Mejorar la productividad del capital de trabajo y medir la generación de flujo de caja y valor de la empresa manteniendo resultados positivos.
Objetivos de flexibilidad	Reducir el nivel de endeudamiento a 20% a diciembre 2022
Objetivos enfocados a los clientes	Lograr que mínimo el 95% de los clientes estén satisfechos con los servicios.
Objetivos de fuerza competitiva	Garantizar mínimo un servicio nuevo anual en el portafolio de la compañía, con el fin de diversificar la línea de servicios actuales. Lograr que mínimo el 80% de los tratamientos ofrecidos actuales, sean requeridos por los clientes. Lograr una utilización de capacidad instalada superior al 90%, con el fin de tener una mayor capacidad para optimizar los costos fijos.
Objetivos operacionales	Controlar el registro de citas agendadas, con el fin de mantener una dinámica constante de utilización de la capacidad instalada de la clínica. Sistematizar las historias clínicas, con el fin de tener acceso y control eficaz sobre la información preliminar y posterior a cada tratamiento requerido por cliente. Determinar la infraestructura y ambiente de trabajo necesarios para mitigar riesgos y cumplir con los requisitos necesarios para la prestación de los servicios.
Objetivos relacionados al talento humano	Identificar cómo sus empleados pueden motivarse laboralmente, logrando mayor compromiso y sentido de pertenencia.
Objetivos de responsabilidad social	Manejar responsablemente los residuos tóxicos, con el fin de no afectar de forma negativa en el medio ambiente.

Fuente: elaboración propia, a partir de Mendoza (2011), Anexo B (ln. 8-9) y Anexo E.

## **Estrategias**

Se refiere a las acciones que recomienda emplearse dentro de la organización para enfrentar al entorno mediante el potencial empresarial interno (Mendoza, 2011). En este sentido se hizo un proceso de validación por parte de los autores del trabajo de grado y los propietarios de la, este cuadro que se presenta en la **Tabla 23** da cuenta de las estrategias estudiadas a partir de todo el abordaje anterior y las consideraciones realizadas por la empresa en el momento de la socialización, a continuación, se presentan las estrategias avaladas para la empresa Orthodontika S.A.S.

**Tabla 23.**  
*Estrategias recomendadas para Orthodontika S.A.S.*

Tipo de Estrategia	Definición	Propuesta de Estrategia para Orthodontika S.A.S.
<p><b>Estrategias para crecer:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de penetración del mercado</li> <li>• Estrategia de desarrollo de mercado</li> <li>• Estrategia de desarrollo de producto</li> </ul>	<p>Se relacionan directamente con el entorno, puesto que limitan su crecimiento. Las estrategias de penetración de mercado por extensión, permite el aprovechamiento de los recursos actuales y la creación de valor (Mendoza, 2011).</p> <p>Las estrategias de desarrollo de producto permiten la conquista de nuevos mercados, por medio de servicios nuevos (Mendoza, 2011).</p>	<p>Creación de la página web oficial de la clínica, con información actualizada de su activo estratégico, servicios, funcionarios e instalaciones, para lograr mayor credibilidad de marca, y causando el mejoramiento de la imagen corporativa de la clínica, ya que el manejo de las TIC's es primordial para darse a conocer en su entorno y sector. Además, de facilitar la comunicación con los clientes.</p> <p>Creación de un cronograma publicitario, el cual se enfoque en diferentes elementos, como sus fortalezas internas como su calidad humana y las oportunidades del entorno, como las creencias y hábitos de la población.</p> <p>También podría ser publicidad dedicada a la concientización de aquellos hábitos que perjudican la salud bucodental. Las nuevas tendencias en estética de la mano de profesionales con amplia trayectoria y maquinaria especializada.</p> <p>Lograr la incorporación de la especialidad odontopediatría, permitiendo ampliar la segmentación objetivo, para abarcar una mayor cuota de mercado y obtener clientes completamente nuevos. Allí se debe tener presente que las madres jóvenes en Colombia suelen cuidar más a sus hijos con respecto a estos temas, se debe aprovechar este tipo de hábitos y creencias de la población.</p> <p>Venta a través de redes y publicidad de implementos necesarios para el cuidado dental, los cuales son normalmente vendidos en la clínica de forma física, buscando venderlos de forma virtual. De esta forma se podría incorporar una línea de cuidado bucal amigable con el medio ambiente, y abrirse a nuevos mercados, aprovechando las tecnologías de la información y el cuidado del medio ambiente.</p> <p>Capacitación sobre técnicas de servicio al cliente e inteligencia emocional, para todo el personal de la clínica, cuatro veces por año. Con el fin de mejorar significativamente en este aspecto. Buscando la lealtad de los clientes. Aprovechando los diferentes programas educativos nacionales, que gracias a la virtualidad su acceso es más fácil.</p> <p>Inscripción en el directorio de empresas, en las plataformas digitales de datos abiertos a nivel país como el Geoportal del DANE</p> <p>Al igual que, constante investigación sobre temas de interés como los indicadores económicos que puedan afectar significativamente su negocio, como lo son las proyecciones de la TRM, permitiendo anticiparse para conocer cuándo es el mejor momento para la compra de insumos, puesto que los precios varían dependiendo de la tasa de cambio, por ser importados.</p> <p>Establecimiento de una herramienta que les permita evaluar el servicio prestado por sus funcionarios, que permitan el mejoramiento continuo y correcto control sobre esto.</p> <p>Creación de herramientas como encuestas virtuales, que lleguen al correo electrónico de cada cliente, con el objetivo de evaluar la satisfacción de todos sus clientes, y logrando el aprovechamiento de las tecnologías de la comunicación, para estar en constante interacción con sus clientes.</p> <p>La adquisición de un software administrador de datos, que les permita no sólo almacenar la información de sus clientes, sino que, les dé la facilidad para darles avisos sobre datos importantes, como la no programación de citas de clientes activos, y reprogramación de inactivos, logrando mayor utilización de su capacidad instalada, reduciendo costos y aumentando ventas.</p> <p>Capacitación sobre técnicas publicitarias para las propietarias y marketing digital, para marcar un camino a seguir, o en su defecto la compra de servicios publicitarios.</p> <p>Las incrustaciones de resina son un procedimiento a menor costo que el tratamiento tradicional y menos invasivo, este debe ser explotado y resaltado por medio de publicidad, ya que pocas clínicas en el sector lo realizan de forma tan eficaz, lo que representa una innovación y ventaja competitiva de la clínica frente a sus competidores. Puesto que pueden presentarse como una innovación a precios bajos.</p> <p>Creación de herramienta virtual que permita evaluar la motivación de sus empleados, así como la correcta identificación de factores que intervienen en la motivación misma, con el fin de establecer estrategias que permitan aumentar el compromiso de sus funcionarios para con la institución.</p>
<p><b>Estrategias respecto al valor:</b></p> <p>Estrategia de diferenciación</p>	<p>La diferenciación hace alusión a altos esfuerzos por satisfacer a los clientes, y diferenciarse frente a sus competidores. El factor diferencial sería la atención al cliente (Mendoza, 2011).</p>	

<p><b>Estrategias de enlace:</b> Alianzas Vinculación de clientes y funcionarios</p>	<p>Este tipo de estrategias hace referencia a la creación de alianzas, donde los beneficios sean aprovechados por las dos compañías (Mendoza, 2011). La vinculación de clientes hace referencia a hacer partícipes a los clientes (Mendoza, 2011).</p>	<p>Creación de un blog virtual interno, por medio de las herramientas de Google gratuitas, que permita mantener informados a sus doctores acerca de la información normativa y legal con respecto a su profesión, como lo son las fechas de habilitaciones, las leyes de la profesión odontológica, legislación, normas, etc. Que permita la recordación de información, logrando evitar sanciones y multas por incumplimiento de estas. Allí radica la importancia de apoyar a sus funcionarios con respecto a información pertinente y la importancia de tener un buen sistema de información, que además permita mitigar riesgos y prevenir sanciones legales.</p> <p>Motivar la constante capacitación de sus empleados por medio de incentivos psicológicos o monetarios, que permitan ofrecer tratamientos actualizados, aprovechando los diferentes programas educativos en materia de salud que se ofertan virtualmente y que son un elemento fuerte y destacado de Colombia.</p> <p>Establecer convenios empresariales con empresas pequeñas y medianas de Cartago y municipios aledaños, que les permita abarcar una mayor cuota mercado, con el fin de aumentar la capacidad utilizada, minimizando costos, aprovechando en mayor medida sus recursos e instalaciones actuales. Permitiendo obtener una relación ganar-ganar, que le permita a la empresa en cuestión de ofrecerle servicios profesionales a sus funcionarios, con precios diferenciales.</p> <p>Por medio de las herramientas de satisfacción de clientes propuestas anteriormente, es importante agregar un espacio para que los clientes manifiesten que le gustaría con respecto a servicio, productos, promociones, etc. Que le permita a la clínica guiarse con respecto a estos temas, haciéndoles partícipes mediante sugerencias.</p> <p>Por medio de encuestas u otras herramientas medir de forma anual la satisfacción y motivación de sus empleados con respecto a la clínica, dando la oportunidad de dejar observaciones que lleven a la mejora continua de la clínica, de su clima organizacional y con respecto a los servicios prestados.</p>
<p><b>Estrategia de compresión de costos</b></p>	<p>La compresión de costos se puede lograr a través del aumento de la productividad (Mendoza, 2011).</p>	<p>Utilización del 100% de su capacidad instalada, de forma que se utilicen los dos consultorios al tiempo, por medio del agendamiento a tope de sus profesionales.</p> <p>Sistematización de historias clínicas, por medio de un software que permita su correcto almacenamiento y agilidad en el proceso.</p>
<p><b>Estrategias para afrontar situaciones difíciles</b></p>	<p>Refinanciación de la deuda, esta hace referencia a la disminución directa de costos, mejorando el flujo de caja de forma temporal (Mendoza, 2011).</p>	<p>Al afrontar una situación difícil, la clínica podría recurrir a una refinanciación de su deuda actual, permitiéndole tener más capital de trabajo, de forma temporal.</p> <p>La aplicación de indicadores de gestión permite la detección a tiempo de situaciones que puedan perjudicar a futuro la organización, como el control de crecimiento de ventas.</p>
<p><b>Estrategias Ambientales</b></p>	<p>Prevención, eliminación desperdicio y mitigación (Mendoza, 2011).</p>	<p>La adquisición del software de datos que ya hemos mencionado anteriormente facilitaría la reducción de papel utilizado en la clínica, este factor puede ser aprovechado como parte del material publicitario para la clínica.</p> <p>Publicidad enfocada en compartir los procesos de correcta eliminación de residuos peligrosos que realiza la clínica, contribuyendo a un bien social y ambiental.</p>

Fuente: elaboración propia, basada en Mendoza, (2011) las cuales fueron socializadas el día 12 de agosto a la gerencia de la clínica odontológica Orthodontika (Ver *Anexo E*).

Es importante resaltar que las estrategias propuestas deben de tener una debida medición y control, puesto que en el camino podrían realizarles diferentes modificaciones, que la clínica considere, puesto que el entorno de la organización o cambios en la situación interna podrían requerir dichas modificaciones. Así mismo, controlar el cumplimiento de dichas estrategias a través del tiempo es fundamental para la medición del cumplimiento estratégico de la empresa.

### Modelo de Negocio

Se sugiere a la clínica odontológica *Orthodontika* trabajar en resultados estratégicos que materialicen la visión y metas estratégicas como parte de la misión, siendo consecuentes con lo planteado en el diseño metodológico (Ver diseño metodológico) y el *Anexo B*, para lograrlo primero se debe de hacer un segundo ajuste importante en el propio negocio, este se realiza en las decisiones empresariales (Mendoza, 2011). A continuación, se relaciona la propuesta con respecto al modelo de negocio para la empresa (Ver **Tabla 24**).

**Tabla 24.**

*Aproximación al Modelo de negocio clínica odontológica Orthodontika*

Concepto	Fundamento teórico	Propuesta a la clínica
Concepto del negocio	Cada empresa nace de un concepto inicial que luego puede evolucionar según los enfoques del entorno. Estos cambios pasan cuando ocurren movimientos significativos en el medio ambiente. El concepto incluye una propuesta de valor para el cliente y los mecanismos de comportamiento que los benefician (Mendoza, 2011).	Es claro que para <i>Orthodontika</i> sus condiciones internas han cambiado desde su creación, y su entorno aún más, es por esto que se precisa necesario un cambio en su concepto de negocio, ya que estaba centrado en el ofrecimiento de servicios, sin embargo, es indispensable la creación de valor, que marque la diferencia en su mercado, como parte de la propuesta de planeación estratégica.
Naturaleza del modelo de negocio	Se entiende como modelo de negocio la estructura que tiene sus bases en el valor y la operación de la organización que pretende de alguna manera alcanzar mayor competitividad. Para definir un modelo de negocio exitoso es necesario establecer cómo se va a crear valor atractivo para el cliente, ofreciendo una alta diferenciación (Mendoza, 2011).	Como se ve evidenciado en el anexo E, las propietarias se encuentran de acuerdo que su nueva naturaleza de negocio se enfoque en la atención al cliente, ya que su diferenciación frente a otras clínicas del sector se encuentra precisamente en la asesoría detallista que se les brinda a sus consumidores, con las que se han ganado la confianza y fidelidad de sus clientes (Anexo C. Ent1. Ln. 39 - 41).
Tipos de modelos	Según Mendoza Guerra es posible establecer tres categorías de modelos de negocios, las cuales son: liderazgo de innovación, excelencia operativa e intimación con el cliente (Mendoza, 2011).	El modelo de negocio que se centra en la intimación con el cliente es perfecto para la clínica <i>Orthodontika</i> , ya que la principal preocupación de la organización es la satisfacción y el bienestar de sus clientes, siendo una empresa pequeña, la estrategia está claramente establecida, enfocada en el cliente.

Fuente: elaboración propia basada en Mendoza, (2011); Anexo C; Anexo E.

Se propone este nuevo concepto de negocio, debido a la gran preocupación que presenta la clínica con las asesorías para sus clientes, puesto que identifican como principal diferenciación la atención al cliente que ofrecen, es por esto que, debe ser primordial el fortalecimiento del tipo de

negocio enfocado a las relaciones con el cliente. La modificación del concepto de negocio se puede realizar de dos formas diferentes, a través del cambio drástico, o de forma reestructuradora. Siendo consecuentes con la realidad interna y externa de la organización, se recomienda ejecutarlo de forma proactiva, realizando acciones y estudios minuciosos, permitiendo no precipitarse y brindar respuestas a los inconvenientes de forma creativa y poco convencional, aumentando el valor ofrecido al cliente y mejorando la forma de operación (Mendoza, 2011).

### ***Formaciones Administrativas***

Hace referencia a la forma como se administra una organización en un periodo de tiempo, esta puede cambiar a medida que la empresa cambia su enfoque, o por causas externas que obligan a hacerlo (Mendoza, 2011). Hace referencia a la forma como se administra una organización en un periodo de tiempo, esta puede cambiar a medida que la empresa cambia su enfoque, o por causas externas que obligan a hacerlo (Mendoza, 2011).

Al estar establecidas las estrategias a las que Orthodontika apuntaría, se puede decir que, el tipo de formación administrativa que se recomienda es la Gerencia de servicio, teniendo en cuenta lo evidenciado en los **Anexo B** y **Anexo C**, en donde se identifica que una de las fortalezas de la clínica es la preferencia de sus clientes por el servicio prestado, por lo tanto en el **Anexo E**, se puede validar que las propietarias aceptan el enfoque de priorización de las relaciones con el cliente. La gerencia de servicio utiliza los mismos lineamientos que la gerencia de calidad, pero al ser aplicada en empresas de servicios se ve involucrado el aspecto emocional, esta formación se concentra altamente en la intimidad con el cliente, en donde se hace indispensable la aplicación de la inteligencia emocional, por lo tanto, lo más importante es el aspecto humano (Mendoza, 2011).

## Elementos de la formación administrativa – Gerencia de Servicio

A continuación, se crea la tabla de formación administrativa, enfocándose en la gerencia de servicio para la clínica odontológica Orthodontika S.A.S (Ver *Tabla* ).

**Tabla 25.**

*Formación Administrativa - Gerencia de Servicio, orientaciones para la clínica odontológica*

Toma de decisiones orientado a:	La toma de decisiones debe estar centrada en la razón y enfocada en las relaciones con el cliente.
Estructura	Se debe de tener en cuenta que el cliente tiene prioridad, es por esto que, los funcionarios que prestan funciones directamente relacionadas con los clientes, deben ser personas capacitadas en servicio al cliente, que adquieran la capacidad de resolver los problemas planteados por los clientes, es por esto que su estructura debe ser lo más plana posible, permitiendo una comunicación eficaz.
Estilo de Dirección	El estilo de dirección de Orthodontika S.A.S debe fortalecerse democráticamente, dándole mayor participación a sus funcionarios, puesto que solo involucrándolos estos pueden motivarse y comprometerse con los objetivos estratégicos de la clínica.
Liderazgo	Es importante que la clínica motive a sus funcionarios a participar de las decisiones organizacionales, para que estos sientan mayor sentido de pertenencia para con ella y responsabilidad con respecto al presente y futuro de la clínica. Que esto permita de igual forma, la resolución de problemas que puedan presentarse con los clientes, encontrando diferentes soluciones, que en conjunto serían de gran ayuda en el momento de tomar decisiones.
Comunicación	Es indispensable que las propietarias se capaciten sobre técnicas de comunicación asertiva, ya que esto les permite tener una ventaja frente a las relaciones interpersonales con sus funcionarios, y logra aumentar la comunicación con sus clientes.
Incentivación	Como antes se ha mencionado, incentivar a los doctores y funcionarios de la clínica debe de ser una preocupación primordial para la clínica, ya que se ha visto que estos no tienen el nivel de compromiso con la clínica como se esperaba, es por esto que, primero se debe identificar cómo sus funcionarios se motivan, para luego establecer las estrategias de motivación enfocadas al personal, donde los incentivos más que económicos, deben de ser psicosociales, que permitan el compromiso de sus funcionarios y su lealtad para con ella.
Coordinación e integración	Es importante que las propietarias de la clínica se comprometan con el cumplimiento de sus objetivos empresariales, que marquen tiempos, y se realicen las acciones necesarias para cumplirlos, puesto que estos no deben quedarse creados sin ser ejecutados. De esta misma forma, deben lograr el compromiso por parte de sus funcionarios, ya que su talento humano es un factor fundamental para el logro de los objetivos propuestos.
Mecanismo de Control	El control es sumamente necesario para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, puesto que deben ser constantemente revisados y medidos, con el objetivo de fortalecer las estrategias o modificarlas si es necesario, este ejercicio de control debe ejecutarse e informarse a los funcionarios, para hacerles partícipes, y que estos puedan contribuir con ideas para las respectivas modificaciones.
Instrumentos de operación	Siendo los funcionarios partícipes de las decisiones estratégicas, de forma que se puedan reunir con grupos de doctores, para recibir y analizar sugerencias, relacionadas con los clientes, con el fin de fortalecer el entrenamiento y desarrollo en la atención al cliente.

Fuente: elaboración propia basada en Mendoza, (2011).

Así se considera que la gerencia de servicio es la formación administrativa que se considera adecuada para la clínica odontológica, puesto que con ella la clínica adquiere valor diferenciador. Es importante tener en cuenta que este tipo de formación, genera riesgos personales bajos, se necesita inteligencia emocional, el costo de implementación es medio, se enfoca en las necesidades del consumidor actuales y se busca su integración, el nivel de participación necesario por parte del personal es regular, los cambios que esta formación requiere para su implementación es de forma incremental, siempre se debe buscar el mejoramiento continuo, por medio de grupos de operación

conformados por los funcionarios presentes, que permitan solucionar problemas que presente la clínica en temas de servicio.

### **Resultados Objetivo específico N° 3 “Control Estratégico”**

Para dar cumplimiento al objetivo específico número 3, se ha diseñado un tablero de control que contiene las acciones estratégicas adicional presupuestadas y con la relación costo beneficio para la clínica odontológica identificando unas alertas tempranas para generar procesos de toma de decisiones e intervención. Mediante el tablero de control se puede evidenciar la clasificación del alcance de cada uno de los objetivos propuestos, esta recomendación se debe realizar teniendo en cuenta la identificación del nivel de urgencia de los mismos, el color rojo es el que se debe alcanzar en el corto plazo es decir de manera urgente (1 a 2 años), el color naranja señala que los objetivos deberían ejecutarse en el mediano plazo (2 a 5 años) y por último el color verde indica que los objetivos podrían lograrse a largo plazo (5 a 10 años). Es importante tener en cuenta que esta es una propuesta de tablero de control, el cual puede ser modificado de acuerdo al criterio de la clínica. (Anexo C y D).

### ***Medición de los resultados estratégicos***

Se trata de la creación y preparación de un sistema de información adaptado a la organización, que nos permita analizar el entorno para comparar los resultados de la organización. Medir es de suma importancia en materia estratégica, por esto es necesario contar con un tablero de mando que permita controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la viabilidad de las estrategias y confrontar la utilidad con los resultados reales, para ello se preparó un portal digital con el propósito de incorporar la información más representativa de las tres capas del entorno

abordadas en el trabajo de grado y los datos abiertos a nivel nacional regional e internacional en el sector odontológico que sirva como un aporte innovador a la organización, (ver **Figura 10**).

En el momento de comparar los resultados con los objetivos estratégicos se podría evidenciar casos desfavorables, para esto se debe evaluar las posibles causas, puesto que podría ser causada por una planeación defectuosa, siendo necesario el cambio o modificación de objetivos o estrategias, también podría tratarse de cambios en el entorno, poco compromiso de la dirección, entre otras. Lo que podría generar la proposición de acciones correctivas (Mendoza, 2011).

A continuación, se presenta la propuesta del tablero de control para la clínica Orthodontika S.A.S. el cuál contiene sus respectivos objetivos, cronograma de acciones, estrategias, indicadores correspondientes, y dando cumplimiento como requisito para trabajo de grado se incorpora la columna “presupuesto” para tener en cuenta para la ejecución de planeación estratégica de la clínica (Ver **Tabla 26**).



**Tabla 26.**

*Tablero de control - acciones estratégicas – presupuesto, orientaciones para la clínica odontológica*

Objetivo	Alcance	Estrategia	Indicador	Medición	Presupuesto	Responsable
Alcanzar una rentabilidad neta de mínimo el 15% para diciembre del 2022	Mediano	* Venta a través de redes y publicidad de implementos necesarios para el cuidado dental	Rentabilidad neta / Ventas * 100	Mensual	* \$900.000 por año en Instagram, alcance hasta de 67.000 usuarios * \$800.000 por año en Facebook, alcance hasta de 67.000 usuarios	Gerente
Lograr un crecimiento en ventas con respecto al año anterior, superior al 20%, con el objetivo de mantener una dinámica de crecimiento proyectada para la organización.	Corto	* Creación de la página web oficial de la clínica * Creación de un cronograma publicitario * Capacitación sobre técnicas publicitarias para las propietarias y marketing digital * Aplicar correctamente los indicadores de gestión	(Ventas periodo actual - Ventas periodo anterior) / (Ventas periodo anterior) * 100	Anual	* \$182.000 anual, dominio de página web \$0, se necesita tiempo para definir aspectos de publicidad \$600.000 anual, curso de marketing digital \$0, se necesita tiempo para aplicar los indicadores	Gerente
Mejorar la productividad del capital de trabajo y medir la generación de flujo de caja y valor de la empresa manteniendo resultados positivos.	Largo	* Revisión de indicadores económicos nacionales e internacionales * Publicidad acerca de las incrustaciones de resinas * Refinanciación de la deuda actual, en caso de ser necesario para apalancar la clínica	1) Cálculo Productividad de capital de trabajo (PKT). 2) cálculo del EBITDA 3) cálculo EVA	Trimestral	\$1.080.000 para gastos de internet mensual \$800.000 para diseño publicitario \$0, opción en caso de emergencia económica para la clínica	Gerente
Reducir el nivel de endeudamiento a 20% a diciembre 2022	Mediano	* Utilizar el 100% de la capacidad instalada para aumentar los ingresos y solventar más rápido las deudas	Pasivos/ Patrimonio neto	Trimestral	\$0, lo que se necesita es organización en la utilización de las instalaciones	Gerente
Lograr que mínimo el 95% de los clientes estén satisfechos con los servicios.	Corto	* Implementar un buzón de sugerencias * Capacitación sobre técnicas de servicio al cliente e inteligencia emocional * Diseñar encuestas virtuales que lleguen al correo del cliente.	Total clientes satisfechos / total clientes * 100	Semestral	\$90.000 para compra de un buzón de sugerencias en acrílico \$1.000.000 anual, curso servicio al cliente e inteligencia emocional \$0, se necesita tiempo para crear encuestas mediante las herramientas gratuitas de Google	Gerente, odontólogos y recepcionista
Garantizar mínimo un servicio nuevo anual en el portafolio de la compañía, con el fin de diversificar la línea de servicios actuales.	Largo	* Lograr la incorporación de la especialidad odontopediatría.	Total servicios año anterior - servicios año actual	Anual	Pago al odontopediatra, 70% de las ventas realizadas en esta especialidad	Gerente y odontólogos
Lograr que mínimo el 80% de los tratamientos ofrecidos actuales, sean requeridos por los clientes.	Mediano	* Capacitar a los profesionales odontólogos en los nuevos procedimientos y tecnologías existentes. * Motivar la constante capacitación de sus empleados por medio de incentivos psicológicos o monetarios.	Tratamientos requeridos / Total tratamientos ofrecidos * 100	Mensual	\$700.000 anual para capacitaciones de interés De acuerdo al criterio de las propietarias para definir los incentivos	Gerente y odontólogos
Lograr una utilización de capacidad instalada superior al 90%, con el fin de tener una mayor capacidad para optimizar los costos fijos.	Largo	* Establecer convenios empresariales * Utilizar los dos consultorios al tiempo, por medio de agendamiento a tope de sus profesionales.	Capacidad utilizada / Capacidad instalada * 100	Mensual	\$0. se necesita tiempo para gestionar los convenios \$908.526 Pago de salario de un auxiliar e incremento de gastos de servicios públicos	Gerente

Controlar el registro de citas agendadas, con el fin de mantener una dinámica constante de utilización de la capacidad instalada de la clínica.	Mediano	* Adquirir un software administrador de datos	1) Citas telefónicas / Total de citas * 100 2) Citas en consultorio / Total de citas * 100 3) Citas esperadas por mes / Total de citas mes * 100 4) Citas esperadas por año / Total de citas año * 100 5) Tiempo real llamada telefónica / Tiempo esperado llamadas * 100	Mensual	\$600.000 por alquiler de software anual.	Recepcionista
Sistematizar el 100% de las historias clínicas, con el fin de tener acceso y control eficaz sobre la información preliminar y posterior a cada tratamiento requerido por cliente.	Largo	* Implementación de un software que permita el correcto almacenamiento y agilidad en el proceso	# de historias clínicas sistematizadas / # de historias clínicas existentes * 100	Anual	\$600.000 por alquiler de software anual.	Gerente y recepcionista
Determinar la infraestructura y ambiente de trabajo necesarios para mitigar riesgos y cumplir con los requisitos necesarios para la prestación de los servicios.	Mediano	* Creación de un blog virtual interno	No. Total de Accidentes de Trabajo en el semestre / (No. empleados) * 100  No. De días de ausencia por causa de salud durante el semestre / (No. empleados) * 100  Actividades de mantenimiento preventivo realizadas / actividades programadas * 100	Semestral	\$0, se necesita tiempo para crear el blog mediante las herramientas gratuitas de Google	Gerente
Identificar cómo sus empleados pueden motivarse laboralmente, logrando mayor compromiso y sentido de pertenencia.	Mediano	* Motivar la constante capacitación de sus empleados por medio de incentivos psicológicos o monetarios * Realizar encuestas para validar la satisfacción y motivación del personal de trabajo y los factores que intervienen en este aspecto	# de empleados que se sienten motivados / # total de empleados de la clínica * 100	Semestral	De acuerdo al criterio de las propietarias para definir los incentivos  \$0, se necesita tiempo para crear encuestas mediante las herramientas gratuitas de Google	Gerente
Manejar responsablemente los residuos tóxicos, con el fin de no afectar de forma negativa en el medio ambiente.	Largo	* La adquisición del software mencionado anteriormente facilitaría la reducción de papel utilizado en la clínica * Publicidad enfocada en mostrar las buenas prácticas de la empresa en el manejo de residuos peligrosos.	Residuos correctamente eliminados / Total de los residuos generados * 100	Anual	\$0, con la implementación del software se ahorra el consumo de papel  \$300.000 para publicidad anual	Gerente, odontólogos y recepcionista

Nota: Los tipos de estrategias se ven evidenciados en la Tabla 23, adicionalmente los valores estimados son el resultado de consulta de fuentes secundarias, teniendo en cuenta el anexo B. Fuente: elaboración propia.

Nota 2: (Ver tipología de los objetivos en la pág. 127).

El tablero de control presentado anteriormente es de gran importancia desde el punto de vista de la implementación de la estrategia, ya que por medio de esta herramienta se puede hacer un seguimiento constante, analizando detenidamente su ejecución. Los indicadores son pieza fundamental en la representación de los resultados y gracias a esos resultados es posible medir o confrontar los logros diseñados en la planeación estratégica.

### ***Relación Coste – Beneficio***

El costo beneficio como herramienta para un adecuado proceso de toma de decisiones, debe ser evaluado teniendo en cuenta la acción de cada una de las estrategias. Actualmente este proceso es una de las mayores responsabilidades de las administraciones, las cuales se encuentran enmarcadas en los nuevos avances tecnológicos. Esta técnica pretende determinar qué tan conveniente es un proyecto de acuerdo a los costos que conlleva en relación con el beneficio que se espera recibir de ellos (Aguilera, 2017).

**Tabla 27.**

*Relación costo-beneficio, orientaciones para la clínica odontológica*

<b>Acciones estratégicas</b>	<b>Costo</b>	<b>Beneficio</b>
* Venta a través de redes y publicidad de implementos necesarios para el cuidado dental	* \$900.000 por año en Instagram, alcance hasta de 67.000 usuarios * \$800.000 por año en Facebook, alcance hasta de 67.000 usuarios	Publicidad de alto alcance que permite darse a conocer a un público más amplio y atraer clientes potenciales
* Creación de la página web oficial de la clínica	* \$182.000 anual, dominio de página web	Credibilidad y confianza en sus clientes, además de hacerse visible para los posibles clientes que estén interesados en servicios odontológicos
* Creación de un cronograma publicitario	\$0, se necesita tiempo para definir aspectos de publicidad	Cronograma y actividades acordes a las necesidades de la clínica, marcando un camino para la ejecución de estrategias publicitarias. Ahorro de tiempo. Creación de estrategias estándar publicitarias.
* Capacitación sobre técnicas publicitarias para las propietarias y marketing digital	\$600.000 anual, curso de marketing digital	Conocimiento avanzado, que permite diseñar modelos de publicidad acertada y aterrizada, para posicionar a la empresa en el sector.
* Aplicar correctamente los indicadores de gestión	\$0, se necesita tiempo para aplicar los indicadores	Medición de los objetivos propuestos, lo que permite analizar y evaluar si es necesario el cambio o modificación de estrategias. Enfoque de la empresa. Camino a seguir concreto.
* Revisión de indicadores económicos nacionales e internacionales	\$1.080.000 para gastos de internet	Conocimiento de la economía mundial e impacto sobre la empresa
* Publicidad acerca de las incrustaciones de resinas	\$800.000 para diseño publicitario	Las incrustaciones de resina son un servicio que se ha convertido en una ventaja frente a competidores, puesto que su elaboración dentro de la clínica presenta mayor economía para sus clientes, permite entregarle a sus usuarios una propuesta menos invasiva a sus problemas dentales, y al contar con especialistas que crean y adaptan las resinas en menor tiempo que sus competidores. Permite que este tipo de servicio sea un elemento diferenciador.

* Refinanciación de la deuda actual, en caso de ser necesario para apalancar la clínica	\$0, opción en caso de emergencia económica para la clínica	Salvavidas de emergencia en caso de una crisis que se presente en la organización
* Utilizar el 100% de la capacidad instalada para aumentar los ingresos y solventar más rápido las deudas	\$0, lo que se necesita es organización en la utilización de las instalaciones	Aumento de utilidades y ampliación de la base de clientes.
* Implementar un buzón de sugerencias	\$90.000 para compra de un buzón de sugerencias en acrílico	Conocer aspectos a mejorar para la clínica.
* Capacitación sobre técnicas de servicio al cliente e inteligencia emocional	\$1.000.000 anual, curso servicio al cliente e inteligencia emocional	Excelente atención al cliente, lo que puede generar reconocimiento de la empresa en el sector.
* Diseñar encuestas virtuales que lleguen al correo del cliente.	\$0, se necesita tiempo para crear encuestas mediante las herramientas gratuitas de Google	Tener presente el concepto que el cliente tiene de la organización
* Lograr la incorporación de la especialidad odontopediatría.	Pago al odontopediatra, 70% de las ventas realizadas en esta especialidad	Ampliación del portafolio de servicios ofrecidos, y penetración en un nuevo segmento de clientes.
* Capacitar a los profesionales odontólogos en los nuevos procedimientos y tecnologías existentes.	\$700.000 anual para capacitaciones de interés	Personal altamente capacitado que realice procedimientos seguros y confiables para los clientes
* Motivar la constante capacitación de sus empleados por medio de incentivos psicológicos o monetarios.	De acuerdo con el criterio de las propietarias para definir los incentivos	Funcionarios satisfechos y con sentido de pertenencia por la organización
* Establecer convenios empresariales	\$0, se necesita tiempo para gestionar los convenios	Aumento de utilidades para la organización, ya que brinda la posibilidad atraer nuevos clientes y mejorar el porcentaje de utilización de la capacidad instalada.
* Utilizar los dos consultorios al tiempo, por medio de agendamiento a tope de sus profesionales.	\$908.526 Pago de salario de un auxiliar e incremento de gastos de servicios públicos	Utilización de la capacidad instalada al 100%, lo que permite optimizar los recursos.
* Adquirir un software administrador de datos	\$600.000 por alquiler de software anual	
* Implementación de un software que permita el correcto almacenamiento y agilidad en el proceso	\$600.000 por alquiler de software anual	Agilidad y rapidez al momento de la atención al cliente, además permite que la empresa desempeñe sus funciones de forma ordenada
* Creación de un blog virtual interno	\$0, se necesita tiempo para crear el blog mediante las herramientas gratuitas de Google	Este permitiría la creación de grupos virtuales que pueden controlarse y enfocarse en pro de los objetivos organizacionales. De igual forma, permite mayor comunicación sobre los intereses de la clínica.
* Motivar la constante capacitación de sus empleados por medio de incentivos psicológicos o monetarios	De acuerdo al criterio de las propietarias para definir los incentivos	
* Realizar encuestas para validar la satisfacción y motivación del personal de trabajo y los factores que intervienen en este aspecto	\$0, se necesita tiempo para crear encuestas mediante las herramientas gratuitas de Google	El talento humano es la base para una organización que pretende destacarse en servicio. Si su personal se mantiene motivado y a gusto en la organización, se convierte en una fortaleza para su formación administrativa en pro de los clientes.
* La adquisición del software mencionado anteriormente facilitaría la reducción de papel utilizado en la clínica	\$0, con la implementación del software se ahorra el consumo de papel	La preocupación sobre el medio ambiente mejora la imagen de las organizaciones, estas acciones pueden ser mostradas al público, y convertirse en una ventaja positiva sobre sus competidores.
* Publicidad enfocada en mostrar las buenas prácticas de la empresa en el manejo de residuos peligrosos.	\$300.000 para publicidad	El buen manejo de residuos peligrosos no sólo tiene un impacto positivo en el medio ambiente, estas acciones acarean impresiones positivas sobre la reputación de las organizaciones,

Fuente: elaboración propia

El estudio anterior es vital para el proceso de toma de decisiones ya que permite evaluar los beneficios que se pueden obtener, de acuerdo a las estrategias que se diseñaron en relación con el costo que conlleva ponerlas en práctica. Después de analizar esto, la administración de la organización puede tener el soporte necesario para tomar las decisiones de manera racional.

A continuación, se presenta la relación Costo/Beneficio para la empresa Orthodontika S.A.S.

**Figura 1** Flujo de caja - Costo Beneficio

Flujo de Caja						
Periodo / Mensual	Inversión	Ingresos	Egresos	Tasa de descuento		
-	\$ 37.108.624			8,70%		
ene-20		\$ 15.105.900	\$ 3.007.000			
feb-20		\$ 7.250.500	\$ 1.430.000			
mar-20		\$ 3.955.750	\$ 1.130.050		VNA Ingresos	\$ 51.648.924,62
abr-20		\$ 0	\$ 0		VNA Egresos	\$ 10.021.915,93
may-20		\$ 2.190.000	\$ 985.000		VNA Egresos + Inversión	\$ 47.130.539,93
jun-20		\$ 5.919.000	\$ 1.330.000			
jul-20		\$ 9.019.000	\$ 1.767.000		Costo beneficio	1,095869572
ago-20		\$ 6.463.300	\$ 780.000			
sep-20		\$ 7.801.300	\$ 1.338.000		B/C	>1
oct-20		\$ 8.849.100	\$ 1.534.000		B/C	1
nov-20		\$ 9.493.800	\$ 1.890.000		B/C	<1
dic-20		\$ 10.454.000	\$ 740.000			
ene-21		\$ 10.299.000	\$ 1.856.000			
feb-21		\$ 9.129.000	\$ 1.660.000			
mar-21		\$ 10.033.000	\$ 1.670.000			
abr-21		\$ 11.734.000	\$ 1.980.000			
may-21		\$ 8.130.000	\$ 1.378.000			
jun-21		\$ 9.982.800	\$ 1.370.000		Años	Proyecciones
jul-21		\$ 10.439.000	\$ 1.980.000		0	\$ 86.501.650
ago-21		\$ 12.679.000	\$ 1.884.500		1	\$ 129.775.969
sep-21		\$ 11.415.386	\$ 1.697.381		2	\$ 173.050.287
oct-21		\$ 11.693.731	\$ 1.717.247		3	\$ 216.324.606
nov-21		\$ 11.981.354	\$ 1.737.776		4	\$ 259.598.924
dic-21		\$ 12.259.699	\$ 1.757.642		5	\$ 302.873.243
						Aumento
						50%
						33%
						25%
						20%
						17%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información suministrada por Orthodontika . (Ver Anexo D)

Como se evidencia en la ilustración anterior, la inversión propuesta para la planeación estratégica de \$37.108.624 es factible, puesto que la relación costo-beneficio genera un valor de 1,09. Esto es positivo, debido a que los beneficios de la propuesta superan los costos de esta.

## Conclusiones

Teniendo en cuenta la triangulación de los datos expuesta, la validación de los instrumentos y el análisis de los resultados obtenidos se establece las siguientes conclusiones con el propósito de que la clínica pueda considerar los aportes teóricos y procedimentales realizados, y de esta manera pueda llevar a cabo la puesta en marcha del direccionamiento estratégico, como se detalla a continuación:

En lo referente a la evaluación del entorno general se evidenció que la organización está involucrada en un entorno general catalogado como especulativo (Gallardo, 2012), teniendo en cuenta que, aunque presenta muchas oportunidades, también es considerable el número de amenazas latentes (Ver **Tabla 6 a Tabla 12, Figura 7**, Anexo C), por lo tanto, es conveniente que la empresa este constantemente actualizada acerca de los movimientos del entorno para analizar el posible impacto no sólo a nivel legal, sino en todas las fuerzas abordadas en el trabajo de grado y probabilidad de ocurrencia, ya que el entorno general no es controlable.

Continuando con el análisis de los resultados del entorno medio es pertinente tener en cuenta que actualmente Colombia es catalogado como un atractivo turístico en salud, como se menciona en el estudio del entorno medio, lo que debe ser aprovechado para que el gremio odontológico se posicione en el mercado y pueda explotar al máximo su potencial. De acuerdo con lo evidenciado en el entorno próximo se observa que es de suma importancia que se puedan identificar los diferentes actores que tienen un vínculo estrecho con la organización y así mismo se revisen y evalúen las relaciones entre estos. Después de evaluar las tres capas del entorno mencionadas anteriormente, se puede concluir que cada una es necesaria para diseñar estrategias (ver tablas 5, 21, 23) dentro de la propuesta de la planeación estratégica e incorporar la herramienta

administrativa del tablero de control (tabla 24) al momento de tomar decisiones el sistema de información diseñado para la clínica (ver **Figura 10**).

La revisión de los factores internos permite determinar que la organización se destaca por el alto grado de calidad humana de cada uno de sus funcionarios, esto gracias a que las propietarias se preocupan constantemente por tener un equipo de trabajo muy bien capacitado técnicamente y también por evidenciar rasgos claves de su carácter y personalidad, los cuales se preocupan por brindar servicios integrales, utilizando los procedimientos y tecnologías adecuadas.; enfocándose también por tener al personal motivado y en un ambiente laboral óptimo, como se puede evidenciar en los resultados del objetivo número uno.

Al revisar el direccionamiento estratégico es importante que la empresa tenga en cuenta que las acciones establecidas en la misión y las aspiraciones de la visión son indispensables para establecer los objetivos a alcanzar, estos objetivos clasificados en diferentes áreas permiten implementar las estrategias necesarias que marcan el horizonte de la empresa con respecto a su planeación estratégica.

Analizando el modelo de negocio de la empresa Orthodontika, se concluye que la gerencia de servicio es la formación administrativa que se considera más adecuada para la organización, ya que le brinda la posibilidad de adquirir valor diferenciador. Es de tener en cuenta que este tipo de formación se enfoca en las necesidades y satisfacción de los consumidores (**Tabla 23**).

Para que se realice un control estratégico correcto se creó un tablero de mando (ver **Tabla 26**) que permite medir la viabilidad de las estrategias mediante la utilización de indicadores (**Tabla 21, Tabla 25**) y el correspondiente análisis costo beneficio (Ver **Tabla 27**). Además, se realizó la creación y preparación del sistema de información adaptado a la organización, como elemento

complementario a la planeación que permite revisar el entorno constantemente y generar datos actualizados a la organización.



## Recomendaciones

Considerando la situación actual de la clínica odontológica Orthodontika S.A.S., ubicada en la ciudad de Cartago Valle, se realizan las siguientes recomendaciones:

Es de suma importancia la implementación de esta propuesta de planeación estratégica administrativa para la clínica Orthodontika, puesto que esta le sirve como guía en el futuro para sus procesos, siendo un apoyo fundamental en el logro de los objetivos estratégicos. Además, es necesaria la respectiva socialización de la planeación estratégica administrativa con todos los funcionarios de la clínica, para su comprensión y aceptación.

De igual forma, es importante que la clínica motive a sus funcionarios a ser partícipes mediante lluvia de ideas u otros mecanismos, que les permita ser tomados en cuenta en la toma de decisiones mediante el sistema de información elaborado y estrategias identificadas (Mendoza, 2011, **Figura 10** y **Tabla 23**). Esto con el objetivo de crear un sentido de pertenencia y compromiso en sus colaboradores para con la clínica, y afianzar el estilo de dirección democrática que adopta la clínica en la toma de decisiones.

De acuerdo con lo expuesto desde el punto de vista de Mendoza (2011), en su apartado del modelo sistémico de la organización, es importante que se capaciten todos los funcionarios que tienen actividades relacionadas con la atención al cliente, en técnicas de inteligencia emocional y servicio al cliente, puesto que el modelo de negocio propuesto tiene como fin establecer una diferenciación enfocada en el cliente, propuesta que las propietarias aceptan (Ver anexo E y F), de no ser así, será imposible la adquisición de nuevos conocimientos, prácticas y hábitos que permitan mejorar considerablemente en este aspecto, es por esto que el compromiso de las propietarias y doctores con este tema es primordial.

De igual forma, el control estratégico debe realizarse en los tiempos estimados, puesto que las condiciones internas o externas pueden cambiar, además de medir que tan cerca están de los objetivos planteados, logrando así su mejoramiento continuo como empresa.

Es importante resaltar la herramienta WEB creada, que sirve como apoyo a la toma de decisiones, puesto que en ella se encuentra la información necesaria para comparar los resultados estratégicos reales de la organización, sirviendo como guía en los factores determinantes del entorno, es por ello, que su uso constante es primordial para evaluar, modificar y crear estrategias que permitan su permanencia.

Es por esto que, el liderazgo de las propietarias debe aumentar considerablemente, así como su compromiso para con la organización, permitiendo obtener habilidades comunicativas importantes que mejoren las relaciones con los clientes laboral y se afiancen las relaciones con sus funcionarios.

Por último, es importante que se busque ampliar la información correspondiente al clúster de la práctica odontológica, que permita la identificación con otro tipo de renglones económicos, que involucren el potencial del turismo en la salud, ya que este tipo de estudios apenas están incursionando, mostrando un impacto positivo. Se sugiere que estos datos sean recolectados a nivel local, regional y nacional con el fin de generar mejores análisis y poder integrar la circulación del conocimiento.

## Referencias

- Aguilera, A. (2017). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. *Cofin Habana*, 12 (2), 322-343. <https://bit.ly/3jol6Iq>
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2010). *Guía de práctica clínica en salud oral - Bioseguridad*. Salud Capital. <https://bit.ly/38adZg9>
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2011). *Política de salud oral de Bogotá*. Con participación social para el decenio 2011-2021. Salud Capital.
- Aldentalsa (2005). *Nosotros*. Aldentalsa. <https://bit.ly/2Wqytip>
- Amado, A. (2016). *Plan Estratégico Institucional 2016-2020 Secretaria Distrital de Salud*. Salud Capital. <https://bit.ly/3mrA3LG>
- Así vamos en Salud. (2020). *Evolución del IPC y del IPC salud*. Así vamos en Salud. <https://bit.ly/2WnWypD>
- Banco de la República de Colombia. (2021). *Informe Política Monetaria*. BanRep. <https://bit.ly/3Dic9rM>
- Banco de la República. (2019a). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. BanRep. <https://bit.ly/3DdPayi>
- Banco de la República. (2019b). *Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar)*. BanRep. <https://bit.ly/3guVmYX>
- Banco Mundial. (2018). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB) - Colombia*. Datos Banco Mundial. <https://bit.ly/3kj7Unu>
- Bancoldex. (2017). *Actividades de la práctica odontológica*. Atlas Colombia. <https://bit.ly/3zhKOPg>
- Bancoldex. (2017). *Evaluación del plan de negocios del sector de turismo de salud y validación o reformulación de la visión estratégica del sector a corto, mediano y largo plazo*. Colombia productiva. <https://bit.ly/38lwmpd>

Beltrán, R. (2013). Historia y Filosofía de la Odontología. *Revista Estomatológica Herediana*, 23 (3), 167-170. <https://bit.ly/3jf2hat>

Benavidez, A. (2019). *Sin investigación, Colombia se condena*. Forbes. <https://bit.ly/3yjOaEV>

Betancourt, G. (2015). *Análisis Sectorial y Competitividad*. (ECOEdiciones (ed.)). <https://bit.ly/3kjenid>

Capital Colombia Consultores Tecnológicos. (2021). *Precio de Dólar en Colombia en el año 2021*. Capital Colombia. <https://bit.ly/3jf2TwN>

Clínica Dental Adeslas. (2020). *Avances y novedades en Odontología para 2020*. Adeslasdental. <https://bit.ly/3DiYLnE>

Correa, J. y López Trujillo, M. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Editorial Universidad de Caldas. <https://bit.ly/38clC5W>

Cote, G. (2017). *Perlas tributarias: El peligroso camino de la interpretación*. Semana. <https://bit.ly/3jedQyu>

Cristófoli Equipamentos de Biossegurança. (2014). *Apresentação da Empresa*. Cristófoli. <https://bit.ly/3klRFG5>

DANE. (2020). *Estadísticas Vitales (EEVV. Nacimientos y defunciones. Tercer trimestre 2020*. Dane. <https://bit.ly/3ylqLTW>

DANE. (2020). *Geovisor Directorio de Empresas 2020*. Geoportal Dane. <https://bit.ly/3yeu5QG>

DANE. (2021). *Boletín técnico, Índice de precios al consumidor IPC. Junio 2021*. Dane. <https://bit.ly/3sKsv7J>

DANE. (2021). *Encuesta mensual de servicios (EMS)*. Dane. <https://bit.ly/2WoL1X9>

Dentioral. (2016). *Diseño de sonrisa: ¿moda o necesidad?*. Dentioral. <https://bit.ly/3ygr0zx>

Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia pacto por la equidad*. DNP. [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)

Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Apoyo logístico al hogar de paso mediante transporte, alimentación y alojamiento para el restablecimiento de derechos para n.n.a en el municipio de cartago*. Cartago Gov. <https://bit.ly/3zuIR71>

Distribuciones MVM. (2021). *Nosotros*. Distribuciones MVM. <https://bit.ly/3DeTkps>

El Congreso de Colombia. (1989, 8 de marzo). *Ley 35 de 1989. Sobre ética del Odontólogo colombiano*. Diario Oficial n.o 38.733. <https://bit.ly/3gsCidG>

El Congreso de Colombia. (1993, 23 de diciembre). *Ley 100 de 1993*. Diario Oficial n.o. 41.148. <https://bit.ly/3jgmCMo>

El Congreso de Colombia. (2001, 21 de diciembre). *Ley 715 de diciembre 21 de 2001*. Diario Oficial n.o. 44654. <https://bit.ly/3sLfhHX>

El Congreso de Colombia. (2009, 30 de julio). *Ley 1341 del 30 de julio de 2009*. Diario Oficial n.o. 47426. <https://bit.ly/3zjAQ54>

El Congreso de Colombia. (2015, 16 de febrero). *Ley Estatutaria 1751 del 2015*. Diario Oficial n.o. 49.427. <https://bit.ly/2XKI2ck>

El Ministro de Salud y Protección Social. (1999, 08 de julio). *Resolución 1995 de 1999*. Diario Oficial. n.o. 43655. <https://bit.ly/3DfAjDv>

El Presidente de la República de Colombia. (2006, 09 de octubre). *Decreto 3518 de 2006*. Diario Oficial. n.o. 46417. <https://bit.ly/3kmc6Tj>

El Presidente de la República de Colombia. (2006, 3 de abril). *Decreto 1011 de 2006*. Diario Oficial. n.o. 46230. <https://bit.ly/3Dq5E6C>

El pueblo de Colombia. (2021, 23 julio). *Constitución Política de Colombia, 1991*. <https://bit.ly/3grz8qz>

Entrevistado 1. (Ent1, 2021). *Entrevista a Gisela Sanchez*. Anexos.

Entrevistado 2. (Ent2, 2021). *Entrevista a Gisela Sanchez*. Anexos.

Fundación Universitaria San Martín. (2020). *La odontología en Colombia necesita reactivarse*

- bajo las nuevas normas de bioseguridad*. San Martín. <https://bit.ly/3muKpKF>
- Gac International Colombia Ltda. (S.f). *Información*. Facebook. <https://bit.ly/3sIHeQC>
- Gallardo, J. (2012). *Administración Estratégica, de la Visión a la ejecución*. Alfaomega grupo editor. <https://bit.ly/3grku2z>
- García, A. (2018). *Planeación Estratégica Consultorio RIE Unidad de Estética Dental* [Trabajo de Grado, Universidad Jorge Tadeo Lozano]. Repositorio. Utaedeo. <https://bit.ly/38dIH9f>
- García, H., Navarro, L., López, M. y Rodríguez, M. (2014). Tecnologías de la Información y la Comunicación en salud y educación médica. *Rev Edumecentro*, 6 (1). 1-9. <https://bit.ly/3yavdEF>
- Gil., Mora, C. y Estupiñan, E. (2018). *Diseño de la planeacion de una clinica odontologica en la ciudad de bucaramanga en el año 2018* [Proyecto de grado, Universidad de Santander]. Repositorio. Udes. <https://bit.ly/3jd2UBe>
- Gobernación del Valle del Cauca. (2016). *Comunidades Indígenas*. Valle del Cauca. <https://bit.ly/3y9I2iN>
- Gobernación del Valle del Cauca. (2020). *Plan de Desarrollo Departamental “Valle Invencible” 2020-2023*. Valle del Cauca. <https://bit.ly/3sGXMso>
- Gutiérrez, J. y Delgado, A. (2014). Antecedentes y hechos que condujeron a la fundación de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional de Colombia. *Acta Odontológica Colombiana*, 4 (1), 157-220. <https://bit.ly/2UN6Ijq>
- Harvey, M., Norato, M., Ramírez, N. y Andreeva, V. (2018). *Estudio sobre el potencial del sector odontológico colombiano en la exportación de servicios de salud*. Unico. <https://bit.ly/3gvca1Z>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.

- Hernández, S. y Palafox de Anda, G. (2012). *Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. MC Graw Hill. <https://bit.ly/3sLQrHO>
- Ibarra, S. y Suarez, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. *Anales de estudios económicos y empresariales*, (15), 63-89. <https://bit.ly/3zfrPtr>
- IDUCOL. (2015). *Quiénes Somos*. Iducol Dental Online. <https://bit.ly/38cFZjq>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2018). *Gestión empresarial estratégica. El Análisis Interno y Externo*. Repositorio IICA. <https://bit.ly/38fJtO>
- Mapa Regional de Oportunidades. (MARO, 2021). *Consulta Por Sector - Ventas Año Corrido*. Maro. <https://bit.ly/3B7KfNs>
- Marín, C. y Rojas, G. (2017). *Formulación de un plan estratégico a la clínica odontológica Orthocenter* [Proyecto de Grado, Universidad del Valle Sede Pacífico]. Biblioteca Digital. Univalle. <https://bit.ly/3DfEPBW>
- Mendoza, J. (2011). *Decisiones Estratégicas – Macroadministración*. Editorial Universidad del Norte.
- Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación. (2019). *¿Qué es? La Misión Internacional de Sabios*. Minciencias. <https://bit.ly/3ylwdpS>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). *Dinámica de la economía colombiana*. MinCit. <https://bit.ly/3gro6l9>
- Ministerio de cultura de Colombia. (2014). *Pueblos Indígenas*. MinCultura. <https://bit.ly/3klEm8L>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2000, 25 de febrero). *Resolución número 0412 de 2000*. <https://bit.ly/2UOEi8K>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2014, 28 de mayo). *Resolución 2003 de 2014*. Diario Oficial. n.o. 49.167. <https://bit.ly/3zldnQQ>

- Ministerio de Salud y Protección Social. (2014). *Abecé sobre IV Estudio Nacional de Salud Bucal “Para saber cómo estamos y saber qué hacemos”*. Minsalud. <https://bit.ly/2WodFrG>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2016). *Planeación Estratégica - Edición y Consolidación: Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales*. Minsalud. <https://bit.ly/3jgD27Q>
- Ministerio de salud y protección social. (2020, 24 de abril). *Resolución 666 de 2020*. <https://bit.ly/3jeo9Tr>
- Ministerio de Salud. (2018). *Lineamiento para el uso controlado de la amalgama dental, en los servicios de odontología*. MinSalud. <https://bit.ly/3kqA4NI>
- Navarrete, J. (2014). *Plan Estratégico para la Clínica Odontológica Oral Brackets de Cali* [Proyecto de Grado, Universidad Autónoma De Occidente]. Red uao. <https://bit.ly/3zmtrC4>
- Ochoa, E., Patiño, K., Pérez, C., Lambraño, L. y Sierra, E. (2014). Tradiciones culturales y prácticas de cuidado bucal en los indígenas zenúes, en Sucre, Colombia. *Revi Nac Odontol*, 11 (20), 47-54. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/od.v11i20.765>
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2019). *Índice Mundial de Innovación 2019: La India experimenta un importante avance, mientras que Suiza, Suecia, los Estados Unidos de América...* Wipo. <https://bit.ly/3yeBmQp>
- Organización Mundial de la Salud. (OMS, 2020). *Salud bucodental*. Who. <https://bit.ly/3kqv0uc>
- Organización Nacional Indígena de Colombia. (2021). *Comunicación regionales*. Onic. <https://bit.ly/2UOxRCC>
- Ortho Professional Dental. (2017). *¿Quiénes Somos?*. Orthoprofessional. <https://bit.ly/3mw4d0o>



- ProColombia. (2021). *Servicios de salud*. Investin Colombia. <https://bit.ly/2UNc7qI>
- Ramírez, E., Cajigas, M. y Lozano, F. (2007). La tasa de cambio: ¿Es gerenciable?. *Estud. Gerenc*, 23 (104), 131-156. <https://bit.ly/388C9rh>
- Rengifo, H. y Muñoz, L. (2019). Creencias, conocimientos y prácticas de madres respecto a la salud bucal en Popayán, Colombia. *Universitas Odontologica - Pontificia Universidad Javeriana*, 38 (80), 1-28. doi: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.uo38-80.ccpm>
- Revista Portafolio. (2018). *El sector odontológico necesita agremiarse*. Portafolio. <https://bit.ly/3yg5Xgz>
- RH Gestión Integral de Residuos. (2013). *RH S.A.S. ¿Quiénes Somos?*. RHSAS. <https://rhsas.com.co>
- Ritchie, H., Mathieu, E., Rodes, L., Appel, C., Giattino, C., Ortiz, E., Hasell, J., MacDonald, B., Beltekian, D. y Roser, M. (2021). *Pandemia de coronavirus (COVID-19) - los datos - Estadísticas e investigación*. Our World in Data. <https://bit.ly/3jgDXVQ>
- Rodríguez, A. (2015). Poder de monopsonio en el mercado de aseguramiento en salud en Colombia. *Revista de Economía del Caribe*, (15), 121- 152. <https://bit.ly/38aqKHx>
- Rojas, K. (2008). *Propuesta del Plan Estratégico del Servicio de Odontología del Hospital Max Peralta de Cartago* [Trabajo Grado, Instituto Centroamericano de Administración Pública ICAP]. Repositorio Binass. <https://bit.ly/3Dek0qs>
- Romero, A., Sánchez, L., Romero, A. y Sánchez, L. (2019). Autonomía profesional del odontólogo en instituciones prestadoras de servicios de salud públicas y privadas de Bogotá en el marco del sistema de salud colombiano. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 19 (2), 123–138. <https://doi.org/10.18359/RLBI.4386>
- Rosso, R. (2017). *Las tendencias de la estética y su impacto en el sector dental*. Gaceta Dental. <https://bit.ly/3mASYnv>
- Salud sin daño. (2019). *Residuos Hospitalarios. El problema*. Salud sin danio.

<https://bit.ly/3ziNSj3>

Saludalia Dental. (2020). *La odontología y sus nuevas tecnologías*. Saludalia dental.

<https://bit.ly/3zheMrI>

Serna, H. (2008). *Gerencia Estrategica*. (10ª ed). 3R Editores. <https://bit.ly/38drImC>

Tu Dental. (2020). *Sobre Nosotros*. Tu Dental. <https://bit.ly/3gvr1th>

Union Medical. (2021). *Disposición final de residuos hospitalarios*. Union Medical.

<https://cutt.ly/nWe8FPh>

Vargas, G. (2006). *Introducción a la teoría económica un enfoque latinoamericano* (2a Ed).

Pearson Educación. <https://bit.ly/38aX1ON>

Zapata, Á., Murillo, G. y Martínez, J. (2006). *Organización y Management. Naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza*. Universidad del Valle.

## Anexos

### **Anexo A.** Reseñas documentales elaboradas para el trabajo de grado

#### **Referencia A.** Reseña Documental Libro “Gerencia Estratégica”

- Anexo A1 – Libro
- Título: Gerencia Estratégica
- Autor: Humberto Serna Gómez
- Editorial: 3R Editores
- Lugar y fecha: Bogotá, 2008
- Páginas: 419

Este libro en su décima edición muestra que cada vez el mundo está lleno de muchos más cambios e incertidumbre, que como consecuencia acarrearán la desregularización de las economías. Por lo que se hace necesario hablar de una nueva definición y visión de los mercados que permitan generar verdaderas ventajas competitivas. El cambio y la innovación son la constante, en donde la capacidad de respuesta se vuelve un elemento estratégico fundamental. De acuerdo a la visión de este autor el gerente debe prepararse para ser un nuevo gerente con una capacidad incalculable de liderazgo.

#### **Citas:**

**Planeación estratégica:** “el proceso por el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad” (Serna, 2008).

#### **Referencia B.** Reseña Documental Libro “Organización y management”

- Anexo A2 – Libro
- Título: Organización y management: naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza
- Autor: Álvaro Zapata D.; Guillermo Murillo V. y Jenny Martínez C.
- Editorial: Editorial Univalle
- Lugar y fecha: Cali, 2006
- Páginas: 295

Este libro es el primer resultado de una investigación realizada durante tres años, en donde se busca establecer el estado actual de conocimiento y aplicación de las teorías de la

organización y la gestión en las empresas productoras de bienes y servicios colombianas. Abarcando los siguientes temas; teorías clásicas de la organización y el management, relaciones humanas, ciencias del comportamiento y humanismo en la organización, teoría general de los sistemas sociales, análisis y diseño de la estructura organizacional, la toma de decisiones, el control, el poder y el análisis político de las organizaciones, la gestión cultural de las organizaciones, paradigmas administrativos y organizacionales del capitalismo financiero, entre otros.

**Citas:**

**Teoría de Sistemas:** “Primero, la organización hace algo sobre, o con este insumo, generando así un resultado. El resultado regresó al medio ambiente afectando, en consecuencia, la organización a medida que el medio lo consume, lo utiliza y lo evalúa” (Zapata Dominguez et al., 2006, p. 71).

**Referencia C. Reseña Documental Libro “Administración estratégica”**

- Anexo A3 – Libro
- Título: Administración estratégica (De la visión a la ejecución)
- Autor: José Ramon Gallardo Hernández
- Editorial: Alfaomega
- Lugar y fecha: México, 2012
- Páginas: 538

Este libro sirve como guía para abordar temas como administración estratégica, análisis estratégico, estrategia, estrategia empresarial, gerencia estratégica, estrategia en acción, entre otros. Es de gran utilidad para profesionales que tengan la responsabilidad de establecer y responder por objetivos y metas, que además necesiten una herramienta para facilitar el conocimiento y la implantación de la planeación estratégica y sus temas relacionados.

Es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos, que a través de planes detallados permiten la implantación

de objetivos y estrategias que logran el cumplimiento de dichos propósitos. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos (Gallardo, 2012).

**Referencia D.** Reseña Documental Libro “Decisiones estratégicas”

- Anexo A4 – Libro
- Título: Decisiones estratégicas (Macroadministración)
- Autor: José María Mendoza Guerra
- Editorial: Universidad del norte
- Lugar y fecha: Barranquilla, 2011
- Páginas:328

Este libro ofrece los elementos teóricos y herramientas de la formulación de la estrategia y la macroadministración. En donde se analizan algunos ajustes: de la empresa al entorno, mediante la estrategia; de la formación administrativa a la estrategia por medio del cambio de la primera; los cuales, aunados a la dirección y al control estratégicos, constituyen el secreto del éxito empresarial. Este libro pretende dar las bases para entender la búsqueda de la eficacia empresarial, en donde se hace necesario continuar analizando las formas específicas como se relacionan entorno - estrategia – formación administrativa – microadministración.

**Citas:**

**Planeación estratégica:** “la planeación estratégica es el eje de la macroadministración, solo en la medida en que la empresa tenga un buen sistema de planeación podrá contar con una propuesta efectiva de administración estratégica” (Mendoza, 2011, p. 19).

**Planeación estratégica:** “el direccionamiento estratégico, el análisis del entorno y la evaluación del potencial es lo que se denomina planeación estratégica” (Mendoza, 2011, p. 93).

**Clúster:** “Un clúster es un conjunto de empresas interrelacionadas que operan en un territorio determinado. Las relaciones de las firmas u organizaciones integradas a la aglomeración pueden ser de competencia o complementación y también pueden ser verticales u horizontales” (Mendoza, 2011, p. 61).

**Referencia E.** Reseña Documental Libro “Metodología de la investigación”

- Anexo A5 – Libro
- Título: Metodología de la investigación

- Autor: Roberto Hernández Sampieri; Carlos Fernández Collado; Pilar Baptista Lucio
- Editorial: McGraw-Hill
- Lugar y fecha: México, 2008
- Páginas: 850

Este libro ofrece un texto completamente renovado, teniendo en cuenta el constante avance y evolución en lo que a investigación se refiere de las diferentes ciencias y disciplinas. Sostiene un carácter didáctico y multidisciplinario en el cual se amplían todas las perspectivas. Este libro en general aborda los temas pertinentes para llevar a cabo una correcta investigación por cualquiera de los métodos existentes, ya sea cuantitativo, cualitativo o mixto. Además de mostrar las diferentes actividades que un investigador debe realizar en los tres casos al desarrollar un estudio.

#### **Citas:**

**Enfoque cualitativo:** El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorguen) (Hernández et al., 2006, p. 9)

**Estudios descriptivos:** Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Hernández et al., 2006).

**Anexo B.** Sistematización Taller Direccionamiento Estratégico para Orthodontika S.A.S.  
Sistematización Taller Direccionamiento Estratégico para Orthodontika S.A.S.

El taller realizado fue aplicado a cuatro funcionarios: Gisella Sánchez, Yuli Sánchez, Ronald González y Alexander González. Quienes estuvieron de acuerdo en brindar información, otorgando autorización la propietaria: Gina Gisella Sánchez, por medio de su consentimiento informado (Ver anexo I). Este instrumento se creó como complemento y fue ejecutado de forma paralela con la entrevista fase 1 (Ver Anexo C)

- **Taller aplicado a:** Gisella Sánchez, Yuli Sánchez, Ronald González y Alexander González.
- **Entrevistadores:** Deisy Johana Pérez y Leidy Katherine Posada
- **Fechas:** 22/01/2021
- **Lugar:** Instalaciones Orthodontika, Calle 13 # 1 – 55 N

Siendo congruentes con la información planteada en el diseño metodológico (en la página 53) (Hernández et al., 2006, pp. 561–563; 567)

A continuación, se presenta la sistematización del taller creado como complemento de la entrevista fase 1 y apoyo para la creación de la propuesta de direccionamiento estratégico a la clínica Orthodontika S.A.S., ejecutado desde la opinión de las propietarias, un doctor y el contador de la organización.

1 “Ofrecer servicios odontológicos de calidad”. “Atención personalizada”. “Adolescentes, adultos  
2 jóvenes en su gran mayoría”. “Actuales: Ortodoncia, Odontología, rehabilitación oral, endodoncia,  
3 cirugía oral. Futuros: Odontopediatría”. “Actuales: Cartago. Futuro: Todo el eje cafetero”. “Facturar 25  
4 Millones Mensuales, aumentar rentabilidad un 10%”. “Prestar un excelente servicio, mantener un buen  
5 ambiente laboral, manejo adecuado de los residuos”. “Llegar al punto de equilibrio, tener la posibilidad  
6 de contratar empleados y expandirse”. “Saldar la deuda de la clínica, tener un flujo de caja solvente”.  
7 “Digitalizar el servicio (Historias Clínicas)”. “No Responde”. “No Responde”. “Especializarse en  
8 Armonización Orofacial”. “No responde”. “Si. Es mucho para cada paciente”. “No tienen establecidas  
9 formalmente”. “Recurso Humano”. “No”. “No”. “Amables, proactivas, calidad humana, capacitados”.  
10 “Honestidad, Compañerismo, Sinceridad, Colaboradores”. “Que no sean imponentes, capacitado”.  
11 “Recepción, contabilidad, consultorios (2), Esterilización, sala de espera (2), residuos biológicos”. “No  
12 responde”. “Gerencia: Yuli. Funciones Administrativas: Alejandro. Funciones Operativas: Gisela.  
13 Prestación de servicios: Doctores. Funciones Comerciales: Yuli. Tecnología y Creativa: Outsourcing  
14 River Agencia Publicitaria”. “Gerencia: Funciones propias. Administrativo: Funciones acordes al  
15 cargo. Operativo: Funciones necesarias para el correcto funcionamiento operativo de la clínica.  
16 Prestación de servicios: Más de 10 Profesionales de la salud. Comercial: Pre-Venta, Venta, Postventa  
17 (Fidelización, recompra, recomendación...). Tecnología y creativa: Estrategias, No HW, Tecnología,  
18 Diseño, Marketing Digital”. “Si, Ya lo tienen”.  
19

**Tabla 28** Sistematización Taller Direccionamiento Estratégico para Orthodontika S.A.S.

Sistematización taller direccionamiento estratégico de la clínica Orthodontika S.A.S.				
Instrumento realizado como complemento de la entrevista fase 1.				
<b>Nombre funcionarios:</b>		Gisella Sánchez, Yuli Sánchez, Ronald González y Alexander González		
<b>Cargos:</b>		Propietaria - Dir. operativo, Propietaria - Gerente, Ortodoncista y Contador		
<b>Categoría</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Soporte Consultado</b>	<b>Ejes / Análisis</b>
Misión	¿Para qué existe la empresa?	Ofrecer servicios odontológicos de calidad	La misión define el campo de acción de la empresa, esto es, señala las fronteras: hasta dónde llega el negocio dentro del conjunto de posibilidades empresariales de la economía. Corresponde a la misión demarcar el espacio de actuación que a la empresa compete (Mendoza, 2011, pp. 6).  La determinación de la misión es la decisión más importante de una empresa. Con ella se busca demarcar la frontera de acción de la compañía, especificar en qué tipo de negocio va a operar en el futuro (Drucker, 1972). Esto implica entonces seleccionar un negocio, o varios, en el universo de negocios posibles (Mendoza, 2011, pp. 93).	Resultados del objetivo 2 - Planeación estratégica - Direccionamiento estratégico
	¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?	Atención personalizada		
	¿Quiénes son sus clientes?	Adolescentes, adultos jóvenes en su gran mayoría		
	¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?	Actuales: Ortodoncia, Odontología, rehabilitación oral, endodoncia, cirugía oral. Futuros: Odontopediatría		
	¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?	Actuales: Cartago. Futuro: Todo el eje cafetero		
	¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?	Facturar 25 Millones Mensuales, aumentar rentabilidad un 10%		
Visión	¿Cuáles son los compromisos con los colaboradores, los clientes, la competencia, el medio ambiente y la sociedad en general?	Prestar un excelente servicio, mantener un buen ambiente laboral, manejo adecuado de los residuos.	La visión señala las características que debe tener ese negocio hacia el futuro; es un cuadro que señala la empresa que se aspira lograr de manera colectiva, el sueño realizable, como se dice con frecuencia (Mendoza, 2011, pp. 6).  La visión señala cómo debe ser la empresa en el futuro, cuáles son sus características destacadas. Está dirigida hacia dentro como medio de alinear al personal con fines de liderazgo y de cambio, por ello debe ser expresada de una manera atractiva; en este sentido es distinta de la misión que encuadra a la empresa en su entorno (Mendoza, 2011, pp. 97).	Resultados del objetivo 2 - Planeación estratégica - Direccionamiento estratégico
	Si todo tuviera éxito. ¿Cómo sería la empresa en cinco años?	Llegar al punto de equilibrio, tener la posibilidad de contratar empleados y expandirse.		
	¿Qué logros de su área le gustaría recordar en cinco años?	Saldar la deuda de la clínica, tener un flujo de caja solvente.		
	¿Qué innovaciones considera que podrían hacerse a los servicios que se ofrecen en la empresa?	Digitalizar el servicio (Historias Clínicas)		
	¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse (en cuanto a maquinaria)?	No Responde		
	¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer que ofrece la empresa, en un tiempo de tres a cinco años?	No Responde		
Objetivos estratégicos	¿Qué talentos humanos especializados considera que necesita la empresa en cinco años?	Especializarse en Armonización Orofacial	Los objetivos estratégicos constituyen una anticipación del estado futuro concreto que se persigue; por tanto, tienen que ver con la concreción del desempeño de la compañía hacia delante, lo cual se formula dentro del campo de acción precisado en la misión, la aspiración que señala la visión y la percepción del negocio. Los objetivos estratégicos señalan el norte empresarial especificando en	Resultados del objetivo 2 - Planeación estratégica - Direccionamiento estratégico
	¿Qué se quiere alcanzar?	No responde		
	¿Considera usted que el tiempo empleado para la atención a cada paciente es el adecuado?	Si. Es mucho para cada paciente		
	¿Cuáles son las políticas de atención al cliente?	No tienen establecidas formalmente		



	¿Cuál cree que es el bien más importante en la empresa? (Tecnológico, intelectual, capital humano...)	Recurso Humano	diversas ramas la visión para un período de tiempo preciso (Mendoza, 2011. pp. 98). ¿Cuál es la base de los objetivos estratégicos? Hemos dicho que los objetivos estratégicos señalan el norte de la empresa, por eso deben ser realistas y precisos; en esta materia no podemos guiarnos por simples aspiraciones: se debe buscar un fundamento, un sostén firme para cada objetivo. Esto se sustenta en el análisis profundo del entorno y el conocimiento claro de la misma empresa, los cuales señalan los resultados que se pueden alcanzar (Mendoza, 2011. pp. 102)
	¿La empresa cuenta con un método de seguimiento y control del funcionamiento empresarial?	No	
	¿Considera que la empresa tiene la rentabilidad esperada?	No	
Sistema emocional	¿Cómo puede definir a los funcionarios de la empresa?	Amables, proactivas, calidad humana, capacitados	El análisis de los aspectos psicosociales en los individuos, los grupos y la organización plantea un punto final clave: el problema de la identificación de la gente. La identificación se refiere generalmente a la coincidencia entre los objetivos del individuo y los de la organización, lo cual no deja de ser un ideal, tanto más que imposible de conseguir (Mendoza, 2011. pp. 76).  Una empresa que tiene un alto nivel de identificación tiene una gran fortaleza. De allí la necesidad de evaluarla cuando se trata de diagnosticar cómo está la firma frente a los retos del entorno (Mendoza, 2011. pp. 76).
	¿Cómo son los hábitos de comportamiento de los funcionarios de la empresa?	Honestidad, Compañerismo, Sinceridad, Colaboradores	
	¿Cuáles son los aspectos indispensables para evaluar al momento de contratar un nuevo funcionario?	Que no sean imponentes, capacitado	
Estructura organizacional	¿Cuáles son las áreas de la organización?	Recepción, contabilidad, consultorios (2), Esterilización, sala de espera (2), residuos biológicos	En teoría de las organizaciones, el interés se centra en la estructura formal de las organizaciones. Si bien en algunos momentos la estructura formal ha sido asimilada únicamente al concepto de organigrama, ella significa el conjunto de relaciones relativamente estables que existen en la organización. March y Simón (1958) la describen como "los aspectos del comportamiento de la organización que son relativamente estables y que sólo cambian lentamente". Por otra parte, la estructura formal es también considerada como la modelización de las relaciones que existen en la organización, que hace posible la planificación de las actividades y el aumento de la previsibilidad de los comportamientos. Es así como Dalton (1959) afirma que la estructura formal es "...eso que es planificado y es objeto de un acuerdo" (Zapata et al., 2006).
	¿Cuál es la cadena de mando establecida en la organización?	No responde	
	¿Cuáles son los cargos definidos en la organización?	Gerencia: Yuli. Funciones Administrativas: Alejandro. Funciones Operativas: Gisela. Prestación de servicios: Doctores. Funciones Comerciales: Yuli. Tecnología y Creativa: Outsourcing River Agencia Publicitaria	
	¿Cuáles son las funciones de cada cargo de la organización?	Gerencia: Funciones propias. Administrativo: Funciones acordes al cargo. Operativo: Funciones necesarias para el correcto funcionamiento operativo de la clínica. Prestación de servicios: Más de 10 Profesionales de la salud. Comercial: Pre-Venta, Venta, Postventa (Fidelización, recompra, recomendación...). Tecnología y creativa: Estrategias, No HW, Tecnología, Diseño, Marketing Digital.	
	¿Considera que la implementación de un organigrama puede ayudar en la toma de decisiones y funcionamiento de la organización?	Si, Ya lo tienen	

### Anexo C. Sistematización Instrumentos

Las entrevistas realizadas fueron aplicadas directamente a la propietaria de la clínica, Gina Gisella Sánchez, quien manifestó estar de acuerdo con brindar la información por medio de su consentimiento informado (Ver anexo I). estas entrevistas fueron realizadas en dos momentos diferentes, los datos son:

- **Entrevistado:** Gina Gisella Sánchez
- **Entrevistadores:** Deisy Johana Pérez y Leidy Katherine Posada
- **Fechas:** 22/01/2021 – 08/07/2021
- **Lugar:** Instalaciones Orthodontika, Calle 13 # 1 – 55 N

**El enfoque cualitativo:** permite la recolección de datos de forma no probabilística, considerando aquellos factores que podrían determinar el número de casos que conformarán la muestra. Gracias a esto, se realizó la recolección de la muestra cualitativa, a través de dos entrevistas, las cuales están conformadas por preguntas generales y de estructura, buscando evidenciar distintas perspectivas, para luego ser analizadas, esto siendo congruente con la información planteada en el diseño metodológico (en la página 53) (Hernández et al., 2006, pp. 561–563; 567) A continuación, se presenta la sistematización de las entrevistas, ejecutadas en dos periodos diferentes, estas parten desde la opinión de una de las propietarias.

- **Entrevistado:** Gina Gisella Sánchez
- **Entrevistadores:** Deisy Johana Pérez y Leidy Katherine Posada
- **Fechas:** 22/01/2021
- **Lugar:** Instalaciones Orthodontika, Calle 13 # 1 – 55 N

#### *Entrevista 1*

1 “Si, se cuenta con un contrato para la recolección de residuos biológicos, este contrato es obligatorio  
 2 para nuestro tipo de servicios”. “La empresa que nos presta este servicio se llama RH S.A.S”. “Esta nos  
 3 expide un certificado cada mes, sobre la disposición final de los residuos biológicos y corto punzantes”.  
 4 “No, el certificado del buen manejo de los residuos peligrosos expedido por la empresa RH S.A.S. es  
 5 el obligatorio para nuestro tipo de residuos”. “No contamos con patentes”. “No”. “Son maquinaria  
 6 moderna”. “Los principales equipos son las unidades odontológicas, el compresor y el autoclave (es un  
 7 horno donde se esterilizan todos los instrumentos, por altas temperaturas), estos son los equipos más  
 8 costosos y grandes”. “Las unidades son Aldental, los otros aparatos son Cristofoli y el compresor es un  
 9 Thomas. “Nosotras tenemos asegurada la clínica con seguro sura. Sin embargo, la secretaria de salud  
 10 exige realizar los respectivos mantenimientos y calibración de las máquinas 1 o 2 veces al año”. “La  
 11 compra de estas máquinas no es fácil, ya que cuestan más de 5 millones, y una reparación sencilla está  
 12 entre \$200.000 ó \$300.000”. “La clínica cuenta con dos consultorios, sin embargo, solo se utiliza uno  
 13 la mayoría del tiempo”. “Si, se mide diario, por medio de las citas tomadas y el cuadro de caja diario.

14 También depende de la especialidad de cada doctor, ya que hay uno que tiene más pacientes que los  
15 demás. Tiene más referidos”. “Se atiende un paciente cada media hora. Promedio 16 pacientes por día”.  
16 “Siempre se piensa en publicidad y redes sociales”. “Cada cierto periodo de tiempo, implementamos  
17 promociones, en donde han sido acogidas de manera muy aceptable por nuestros clientes y por el  
18 mercado. Adicional a esto, muchos de nuestros clientes nuevos se han captado por redes sociales”.  
19 “Tengo un doctor que realiza un procedimiento llamado incrustaciones de resina, donde aquí en Cartago  
20 no lo implementan, hasta donde yo sé por qué no lo saben hacer, y es necesaria la ayuda de algún  
21 laboratorio para realizarlo, sin embargo, mi funcionario sabe realizarlo sin ayuda de laboratorios”. “Las  
22 incrustaciones en resina normalmente primero se toma una impresión, se manda a hacer en un  
23 laboratorio, y se demoran 8 días o 5 días para entregarla, en cambio él no. Nosotros citamos al paciente  
24 en la mañana, el doctor se queda confeccionando en el consultorio y en la tarde ya la estamos  
25 cementando. Este es un tratamiento menos invasivo y hasta el momento nos ha funcionado super bien,  
26 ya que contamos con incrustaciones de 3 años de haberlas cementado y está en excelente estado. Es un  
27 tratamiento que se da opcional para no incurrir en las coronas ya que este tratamiento es más invasivo,  
28 hay que tallar todo el diente para realizar una corona, en cambio la incrustación no hay que realizarlo  
29 así, pero muy poca gente conoce del tema, los pacientes con este tipo de tratamiento han llegado por  
30 casualidad o por voz a voz buscando esa opción. Es una opción muy buena ya que cuesta la mitad de lo  
31 que vale una corona y segundo porque es menos invasiva”. “Al momento de comprar la empresa las  
32 dos socias decidimos hacer un préstamo cada una, por lo cual una de las socias lo hizo con el banco y  
33 la otra con una persona natural (familia), al notar que los intereses cobrados por el banco eran mucho  
34 más altos, se decidió prestar el dinero necesario con la persona natural para así evitar el pago de intereses  
35 tan altos, gracias a este dinero fue que la empresa se logró sostener en los tiempos de cuarentena por  
36 motivo de la pandemia, ya que debido a esto la empresa no podía funcionar normalmente, pero sí se  
37 debía pagar con normalidad el arrendamiento y las facturas”. “La persona encargada del manejo de  
38 inventarios lo realizo yo, ya que soy la que pide el pedido, lo organizo y observo cada una de las salidas  
39 de este, por lo que siempre estoy al pendiente cuando se están acabando las cosas”. “Pienso que el  
40 trabajo en equipo, y que buscamos solo lo mejor para cada persona en particular, así no sea con nosotros,  
41 pero se asesora de forma que la persona tenga claro lo que en realidad necesita y lo que no”. “Tenemos  
42 un doctor en particular que es hiperactivo, él no se puede quedar quieto, y es muy perfeccionista, pero  
43 a veces eso le suele causar estrés, entonces, cuando, por ejemplo, está sacando carillas, yo soy la que le  
44 digo que “no las manipule tanto que se les va a romper”, y ya él sabe que cuando yo le empiezo a decir  
45 esto, seguro se le rompen. Él es como ansioso, le gusta hacer todo para ya, y entonces estamos muy  
46 pendientes, para que no se desespere o no se estrese por esas cosas”. “Excelente”. “En ortodoncia se  
47 capacitan constantemente. Actualmente están haciendo diplomados virtuales de Perú los martes y los  
48 sábados de México”. “No lo controlamos por medio de un indicador, si un doctor necesita un tiempo  
49 para vueltas personales, con un buen tiempo de anticipación se reprograman las citas para otro día, y se  
50 reemplaza con otro doctor ese día”. “Pues yo pienso que por un lado están las más cercanas y las que  
51 dañan el mercado por el otro: “Punto sonrisa, Centrodancia, Michell Peada, COE y Orthomia”. “Hay  
52 una clínica que cobran muy por debajo de los precios normales en cuanto a ortodoncia, sin embargo,  
53 ellos trabajan diferente, ya que solo realizan una panorámica para empezar tratamiento. Nuestro trabajo  
54 al comprar es muy diferente, ya que solicitamos todos los exámenes necesarios para empezar un proceso  
55 de ortodoncia, para asegurarle al paciente la calidad de nuestros servicios, ya que está bien analizado y  
56 enfocado cada caso en particular”. “La ciudad de cartago cuenta con muchas clínicas odontológicas,  
57 es por esto que, al estar saturado de prestadores de servicio, se ha saturado el mercado”. “Adicional a  
58 esto, los requisitos, autorizaciones, condiciones y documentos que exige la secretaría de salud, son una  
59 barrera para el crecimiento del sector, además, a partir de la pandemia, los requisitos han aumentado  
60 considerablemente”. “Existen clínicas como Centrodancia que se dedican a prestar sus servicios, por  
61 medio de convenios empresariales, en su caso sabemos que atienden a pacientes de Coomeva y otras  
62 EPS. Así mismo, cada clínica se ha encargado de adquirir y fidelizar sus clientes de diferentes formas,  
63 los factores como el precio, la atención al cliente, el tipo de tratamiento que utiliza la clínica en  
64 particular, e incluso los doctores con los que cuenta. Otras estrategias más utilizadas son la voz a voz,  
65 ya que muchos de nuestros clientes han manifestado que la clínica ha sido recomendada por algún  
66 conocido. También el uso de las redes sociales ha sido una estrategia primordial para la captación de  
67 nuevos clientes”. “Yo pienso que la clínica se ha dado a conocer poco a poco, por muchos factores  
68 diferenciadores como la calidad en nuestros tratamientos”. “Es muy variado el comportamiento del

69 mercado, en ocasiones las personas hacen un tour por las diferentes clínicas, y escogen según sus gustos.  
70 Como están las personas que van buscando un doctor en particular, debido a que la experiencia de ellos,  
71 su forma de ser, personalidad, servicio, entre muchos factores son reconocidos y referenciados. Sin  
72 embargo, solo puedo hablar de las situaciones que hemos percibido de manera muy superficial, debido  
73 a que nunca hemos realizado una investigación en cuanto a precios, tipos de tratamientos o factores  
74 parecidos. El caso de la clínica que maneja precios muy bajos, lo conocemos debido a que la dueña es  
75 conocida. Pero para las demás clínicas no cuento con la información de cómo es la dinámica”. “El sector  
76 es muy dinámico, debido a que existen clínicas con tratamientos y productos muy costosos, otras con  
77 precios más asequibles, y por último son pocas las clínicas que manejan precios muy bajos”. “Si,  
78 tenemos conocimiento que de una clínica que ha manejado precios muy bajos, se podría decir que ha  
79 castigado sus utilidades para crecer en el mercado, sin embargo, actualmente maneja una buena cartera  
80 y tiene bastantes clientes, sus precios han ido subiendo, normalizándolos de a poco”. “La inversión  
81 necesaria para la creación y de una nueva clínica odontológica es mucha, estamos hablando entre 80 y  
82 100 millones solo para equipos y herramientas, ya que estos son muy costosos. Por lo que la creación  
83 de un nuevo competidor es poco probable”. “La empresa cuenta con muchos proveedores, no contamos  
84 con un número exacto de estos”. “Se compra de acuerdo con la calidad de los productos, marca y precios  
85 del momento”. “Los productos y herramientas necesarias para la ejecución del día a día de la clínica, se  
86 compran referencia por referencia, con diferentes proveedores en su mayoría”. “Contamos con muchos  
87 proveedores, sin embargo, estos son los que recuerdo en el momento: dental universitario (principal  
88 proveedor-productos generales). Gac internacional tu dental MVM (proveedor para limpieza y  
89 desinfección) dentales y acrílicos Orthoprofessional (proveedor de productos para ortodoncia) dentales  
90 Hugo Díaz dentales Orthodont Ceballos Hoyos Eduardo Daza casa odontológica. “Normalmente se  
91 manejaban tres proveedores con crédito, sin embargo, cuando comenzó la pandemia, dos de ellos  
92 retiraron los créditos a sus clientes. Es por esto que, actualmente sólo con dental universitario se maneja  
93 crédito actualmente. Para los demás proveedores, se maneja pago contra entrega”. “No, no existe dentro  
94 de mis proveedores uno que abarque un producto o herramienta de forma única, los proveedores venden  
95 diferentes productos, pero siempre existe otro que vende el mismo, se diferencian por marcas, productos  
96 nacionales o importados. Por ejemplo, dental universitario maneja muchos productos importados de  
97 muy buena calidad, es por esto que, manejamos un buen nivel de compras con ellos. Otro ejemplo es  
98 que algunos proveedores manejan blanqueamientos o resinas de diferentes marcas. Existen algunos  
99 productos que son difíciles de conseguir, como las resinas 3m, entonces allí es donde se evalúa la calidad  
100 y precio de los proveedores que la manejen en el momento”. “Los productos suelen agotarse con  
101 facilidad, es por esto que se tienen diferentes proveedores, así se logra tener muchas opciones para  
102 conseguir todos los productos y herramientas necesarias para la ejecución de los tratamientos realizados  
103 en la clínica”. “Los productos en una compra se pueden pedir con un proveedor, y a la siguiente con  
104 otro proveedor, debido a que este puede agotarse, los precios cambian, etc. Siempre se busca la mejor  
105 relación calidad, precio y disponibilidad. Por ejemplo, actualmente en casi todos los proveedores se han  
106 agotado los guantes”. “La mayoría de nuestros proveedores son importadores y luego se encargan de  
107 distribuir y comercializar los productos”. “Un dato curioso, es que dental universitario es uno de los  
108 principales importadores del país, este a su vez, es proveedor de muchas casas dentales, lo que significa  
109 que les vende productos a otros proveedores del país, obviamente los precios son diferentes para ellos  
110 como distribuidores, que para nosotros que somos su cliente “final”. “No es muy frecuente que eso  
111 suceda, debido a que las autorizaciones y requisitos para una casa odontológica, es muy diferente a  
112 clínicas odontológicas. Conozco un solo caso en donde sí ocurrió, sin embargo, la prestación de  
113 servicios odontológicos es muy básica, ya que su principal actividad generadora de ingresos es ser  
114 proveedor de las clínicas”. “Se debe realizar una notificación en la secretaría de salud departamental,  
115 con la novedad de cierre de servicios, adicional a esto, se deben guardar las historias clínicas de todos  
116 los pacientes por un periodo de tiempo, ya que se consideran documentos legales. El tiempo creo que  
117 es de 10 años de almacenaje”. “No, Orthodontika no tiene un contrato que le genere multas, tampoco  
118 cuenta con convenios que le impidan su salida del mercado. “Los contratos que al terminarlos tienen  
119 arraigados gastos y costos adicionales, son los laborales, correspondientes a nuestros doctores”. “Los  
120 entes encargados de controlar la práctica odontológica son, secretaría de salud municipal, y en el caso  
121 de que se llegue a presentar algún problema grave, entra a regular la secretaría de salud departamental”.  
122 “No, los equipos son relativamente fáciles de vender, sin embargo, la pérdida de valor por el tiempo de  
123 uso sería considerable. “Normalmente sale más favorable vender el montaje completo, que vender el

124 negocio por partes”. “Servicios que sustituyan por completo tratamientos o productos en sí, no existen,  
 125 sin embargo, existen las teguas”. “Son dentistas, personas que han dedicado gran parte de su vida a  
 126 ofrecer tratamientos odontológicos, con pocos conocimientos profesionales para hacerlo. Generalmente  
 127 aprenden de otros dentistas, y a través de los años van adquiriendo experiencia. Estos generalmente se  
 128 dedican a sacar muelas, poner brackets, y algunos otros tratamientos”. “Tenemos varios pacientes que  
 129 vienen de diferentes teguas, es importante mencionar que no sabemos el por qué, de algunos de los  
 130 tratamientos realizados por ellos, o qué es lo que querían realizar con el paciente, es por esto que, se  
 131 diagnostica al paciente, se realiza una valoración y se empieza desde cero, ya que muchos de los  
 132 tratamientos que les empezaron, no tienen fundamento teórico, y por lo tanto, no son el principio de los  
 133 nuestros”. “Existen productos que intentan sustituir los blanqueamientos, como cremas de carbón, o  
 134 cremas que prometen blanquear los dientes, y se puede decir que estas cremas si funcionan un poco, ya  
 135 que estas disminuyen algunas de las manchas que tienen los dientes, están manchas son como las más  
 136 superficiales, y algunas incluso, son complemento de los tratamientos de blanqueamiento que el sector  
 137 brinda, pero no reemplazan, o tienen el mismo efecto que un blanqueamiento realizado por un experto,  
 138 en una clínica odontológica, con las herramientas y el proceso adecuado para ello”. “No, considero que  
 139 los dentistas y las cremas blanqueadoras, son los únicos sustitutos que el sector tiene. “Muchas personas  
 140 van por recomendaciones, y el factor precio es clave para el mercado que ellos tienen. Además del  
 141 desconocimiento que tienen las personas acerca del sector”. “Si, durante el tiempo de cuarentena  
 142 nuestros ingresos se redujeron un 100%, debido a que no estaba permitida la prestación de servicios  
 143 odontológicos. Actualmente estamos con pérdidas promedio de \$400.000 mensuales, debido a los  
 144 meses en que no pudimos retornar a nuestras actividades”

- **Entrevistado:** Gina Gisella Sánchez
- **Entrevistadores:** Deisy Johana Pérez y Leidy Katherine Posada
- **Fechas:** 08/07/2021
- **Lugar:** Instalaciones Orthodontika, Calle 13 # 1 – 55 N

## *Entrevista 2*

1 “Luego esterilizar el instrumental se debe de sellar uno por uno, lo que normalmente se hace es comprar  
 2 las bolsas por cajas, y utilizarlas para esto sellar. Es por esto que deseamos adquirir una selladora, para  
 3 que la actividad sea más fácil”. “A largo plazo quisiéramos cambiar de local, debido a que en el que  
 4 estamos actualmente tiene problemas en la cañería, cuando hay invierno, de las tuberías sale un olor  
 5 nada agradable, ya se habló con el dueño del local, sin embargo, no hemos visto avances para la solución  
 6 del problema, es por esto que se requiere el cambio, pero es muy difícil encontrar un buen local, ya que  
 7 los que se han encontrado son muy pequeños o no tienen buena ubicación”. “Si, actualmente es  
 8 necesario un auxiliar de odontología, debido a que esas funciones las realizo yo, sin embargo, cuando  
 9 necesito realizar funciones como jefe de operaciones, se ve necesario un nuevo auxiliar. Es por esto  
 10 que, cuando hay mucho flujo de pacientes, una o dos veces por mes, contratamos una muchacha para  
 11 esas funciones”. “No, cada función es designada de acuerdo con el cargo. Sin embargo, algunas  
 12 funciones son reemplazadas por otro funcionario temporalmente cuando es necesario”. “Hace unos  
 13 meses la empresa que contratamos para publicidad y algunas funciones de diseño, nos realizó la  
 14 creación de este, sin embargo, no lo tengo presente”. “La toma de decisiones se fundamenta en los  
 15 inconvenientes o necesidades que vayamos teniendo cada día, o las ideas que van surgiendo para  
 16 publicidad, sin embargo, cada proceso es acorde a la necesidad, por ejemplo, si tenemos algún  
 17 inconveniente con un instrumento o máquina, se informa a la otra propietaria, para ponerla en contexto,  
 18 se formulan ideas de posibles soluciones, y se toma la que mejor nos parece o la más inmediata. Las  
 19 encargadas de tomar decisiones somos las propietarias”. “Eso depende de lo que se necesite, por  
 20 ejemplo, si necesitamos un aparato especial para un cliente en particular, y este aparato no es común,  
 21 no es fácil de encontrar, investigamos cual es la casa comercial que lo maneja, se puede hablar con el  
 22 doctor y buscar otra solución, que beneficie de igual forma o mejor al paciente, otra solución sería  
 23 averiguar proveedor por proveedor”. “Normalmente la mayoría de los doctores solo realiza sus

24 funciones y se van, no se involucran en el funcionamiento de la clínica, o no se les ve mayor interés por  
25 la misma. Sin embargo, el doctor Ronald si, él se involucra en la clínica, es el doctor que más tiempo  
26 presta sus servicios en ella, se ve mayor compromiso con la misma, es por esto que la opinión de él si  
27 se tiene en cuenta en la toma de decisiones”. “El agendamiento de citas se registra por el calendario  
28 virtual de Google, debido a que este programa es muy sencillo de utilizar y eficiente, permite notificar  
29 cualquier cambio o modificación a las personas involucradas, recepción, jefe de operaciones, doctor,  
30 auxiliar y contabilidad”. “Gracias a que se envía la información a contabilidad, se va registrando día a  
31 día el número de citas, el número de clientes, el dinero recaudado por cada funcionario, gastos diarios,  
32 costos y demás cosas”. “El sistema contable nos lo está organizando don alexander, por medio de  
33 fórmulas en Excel, él ha creado en los archivos fórmulas que permitan la facilidad de registro y mayor  
34 comprensión de nuestra contabilidad. De igual forma es el encargado del Kardex, ya que, por exigencia  
35 normativa, debemos tener registrada información de todo lo que ingresa, como el Invima, el lote, la  
36 fecha de entrada, fecha de salida, fecha de vencimiento, toda la información relacionada. Allí se registra  
37 día a día la información, luego por medio del mismo Excel se consolida la información por meses, y  
38 nos envía el reporte mensual”. “Un nuevo requisito que nos exige la secretaría de salud es la renovación  
39 de la habilitación, tenemos plazo hasta el 31 de agosto. Es la habitación de los doctores y la clínica, hay  
40 doctores que les dan hasta cuatro años para que ejerza la profesión, al cumplir el tiempo debe volver a  
41 habilitarse, para continuar con las funciones y actividades propias de su profesión, lo mismo pasa con  
42 la clínica, pero ahora, secretaría de salud, dice que todas las clínicas este año deben de habilitarse de  
43 nuevo, así no hayan cumplido con el tiempo de la anterior habilitación. Consiste en una autoevaluación,  
44 sobre instalaciones, maquinaria, recurso humano, historias clínicas, etc”. “Se miden los ingresos por  
45 días, ya que los pacientes que son fijos o que vienen mensualmente, son únicamente los de ortodoncia,  
46 los de odontología no funcionan mensual, sino ocasional, por lo que, al momento de terminar el  
47 tratamiento en particular, es un paciente terminado que posiblemente no vuelva pronto, o solo para  
48 controles. Es por esto que se mide por funcionario y diario, cuantos pacientes tuvo cada colaborador,  
49 cuando representa esos servicios en dinero (ingreso), y se ingresa de igual forma el valor pagado a cada  
50 doctor (egreso)”. “Por ejemplo, un tratamiento de ortodoncia primera vez demora 24 meses y segundas  
51 ortodoncias pueden durar solo 12 o 18 meses, pero esto depende del cumplimiento de las citas, es por  
52 esto que en la historia clínica se registra el cumplimiento o no de ellas. Es por esto que ya se hace control  
53 de los pacientes, en cuanto a cumplimiento de citas, pacientes activos, cuantos han desertado, cuantos  
54 se han retirado, cuantos están terminados, y así. Es por esto que se le puede hacer seguimiento por  
55 ejemplo a los pacientes que no han vuelto a los controles, y se les llama para reprogramar citas”. “No  
56 tenemos ese mecanismo de control”. “Nos damos cuenta de la satisfacción por el número de referidos  
57 que ingresan”. “Se controlan diariamente, por ingresos y número de pacientes”. “Indicadores como tal  
58 no, se lleva registro únicamente ventas, ingresos y número de llamadas a clientes”. “El total de clientes  
59 237 personas, distribuidos clientes de ortodoncia 156 y clientes de odontología 81. Delos cuales son de  
60 Cartago 161”. “Y de otros municipios cercanos son 76”. “La asesoría que se brinda es diferencial,  
61 debido a que se le explica paso por paso al cliente de lo que necesita realizarse, por qué, en qué tiempos,  
62 posibles precios, etc. Esta asesoría no tiene ningún costo, y es diferencial por que se le da alternativas  
63 al paciente de cómo hacerse su tratamiento, se le explica qué le cubre su EPS, qué puede realizarse por  
64 allí, y qué necesita realizarse de forma particular. Por ejemplo, en el caso de los policías, se evalúa y al  
65 darnos cuenta de que es un paciente periodontal, se le explica que por medio de su EPS (por tener  
66 beneficios adicionales), puede hacerse su tratamiento por medio de su EPS, entonces él decide, si desea  
67 realizárselo por medio de su entidad prestadora de salud o de forma particular con nosotros u o tra  
68 clínica. Sin embargo, se les da la facilidad para que se realice todos los exámenes, radiografías con  
69 nosotros para que cuando vaya a recibir servicio de la EPS, tenga todo documentado y con pleno  
70 conocimiento de qué es lo que necesita y qué no”. “Pero si el paciente es de otra EPS y normalmente  
71 este tipo de tratamientos no lo cubre el post, se le explica y se le recomienda averiguar si desea con  
72 ellos”. “A partir de esto se le puede dar flexibilidad de pagos, tiempo de tratamiento dependiendo de su  
73 situación en particular”. “La asesoría es fundamental y es lo más representativo que tiene Orthodontika,  
74 debido a que hemos identificado que a los pacientes no se le explica a fondo el porqué de los  
75 tratamientos y el paso a paso. Ya que, en muchas otras partes, solo le dicen que necesita tal tratamiento  
76 y vale tanto... pero no se les asesora”. “Aspectos generales de la clínica, se resalta la experiencia y  
77 especialización de cada doctor, como una presentación de cada uno, y la promoción en particular que  
78 vayamos a hacer ese mes”. “Tengo un doctor que realiza un procedimiento llamado incrustaciones de

79 resina, donde aquí en Cartago no lo implementan, hasta donde yo sé por qué no lo saben hacer, y es  
80 necesaria la ayuda de algún laboratorio para realizarlo, sin embargo, mi funcionario sabe realizarlo sin  
81 ayuda de laboratorios”. “Las incrustaciones en resina normalmente primero se toma una impresión, se  
82 manda a hacer en un laboratorio, y se demoran 8 días o 5 días para entregarla, en cambio él no. Nosotros  
83 citamos al paciente en la mañana, el doctor se queda confeccionando en el consultorio y en la tarde ya  
84 la estamos cementando. Este es un tratamiento menos invasivo y hasta el momento nos ha funcionado  
85 super bien, ya que contamos con incrustaciones de 3 años de haberlas cementado y está en excelente  
86 estado. Es un tratamiento que se da opcional para no incurrir en las coronas ya que este tratamiento es  
87 más invasivo, hay que tallar todo el diente para realizar una corona, en cambio la incrustación no hay  
88 que realizarlo así, pero muy poca gente conoce del tema, los pacientes con este tipo de tratamiento han  
89 llegado por casualidad o por voz a voz buscando esa opción. Es una opción muy buena ya que cuesta la  
90 mitad de lo que vale una corona y segundo porque es menos invasiva”. “La empresa solo tiene dos  
91 socias”. “Actualmente no contamos con ningún tipo de ayuda empresarial”. “Al momento de comprar  
92 la empresa las dos socias decidimos hacer un préstamo cada una, por lo cual una de las socias lo hizo  
93 con el banco y la otra con una persona natural (familia), al notar que los intereses cobrados por el banco  
94 eran mucho más altos, se decidió prestar el dinero necesario con la persona natural para así evitar el  
95 pago de intereses tan altos, gracias a este dinero fue que la empresa se logró sostener en los tiempos de  
96 cuarentena por motivo de la pandemia, ya que debido a esto la empresa no podía funcionar  
97 normalmente, pero si se debía pagar con normalidad el arrendamiento y las facturas”. “Endeudamiento:  
98 \$18m. Estamos en punto de equilibrio”. “La persona encargada del manejo de inventarios lo realizo yo,  
99 ya que soy la que pide el pedido, lo organizo y observo cada una de las salidas de este, por lo que  
100 siempre estoy al pendiente cuando se están acabando las cosas”. “Se calcula cuanto se va a utilizar en  
101 materiales por semana, por 15 días o cada mes. Dependiendo del material, se realiza pedidos cada vez  
102 que los vendedores hacen su ruta comercial, y cuando se necesita pedir algo de urgencia, se solicita con  
103 los proveedores más cercanos. De esta forma nos evitamos el pago de fletes, porque los mismos  
104 vendedores de las casas comerciales, nos traen todo el pedido por domicilio sin costo adicional por  
105 transporte”. “Actualmente tenemos facilidades de crédito con varios de los proveedores: dos  
106 proveedores de Pereira, uno de Cartago y uno de Cali. Los demás son de contado”. “Doctores 7, nosotras  
107 2 y en este momento hay un señor que nos está ayudando, organizando los libros contables. Y dos  
108 doctores más que nos apoyan cuando los demás están muy ocupados y no pueden venir, son especialistas  
109 en cirugía y periodoncia. Estos últimos dos son ocasionales”. “(8 prestación de servicios, 1 indefinido,  
110 1 temporal y 2 de emergencia por prestación de servicios)”. “Su trayectoria es muy importante, sus  
111 estudios y la calidad humana”. “Pienso que el trabajo en equipo, y que buscamos solo lo mejor para  
112 cada persona en particular, así no sea con nosotros, pero se asesora de forma que la persona tenga claro  
113 lo que en realidad necesita y lo que no”. “Depende del doctor o funcionario, ya que cada uno es  
114 diferentes se trata de crear un ambiente bueno para su labor en la clínica, por ejemplo, hay un doctor  
115 que le encanta escuchar música, incluso los pacientes lo reconocen o piden citas “con el doctor que  
116 coloca música”, y es algo característico de él, y nosotras no vemos problema alguno con esto. Sin  
117 embargo, hay otros doctores que no es así. Otro ejemplo es con el doctor que viene desde Chinchiná,  
118 que es ortodoncista, viene una vez al mes, cuando por alguna razón los pacientes faltan cuando él viene  
119 y vemos que no justifican los gastos que tiene él por traslado, con el valor ganado en el día, se le  
120 obsequia el valor de los peajes, para que el gasto sea menor y pueda ver ganancia. Por lo que tratamos  
121 de motivarlos de diferentes maneras”. “En diciembre se es entrega una ancheta a los funcionarios, por  
122 la época”. “El día de cumpleaños de cada funcionario se les compra torta, un detalle y se le “celebra”  
123 de esa forma”. “Tenemos un doctor en particular que es hiperactivo, él no se puede quedar quieto, y es  
124 muy perfeccionista, pero a veces eso le suele causar estrés, entonces, cuando, por ejemplo, está sacando  
125 carillas, yo soy la que le digo que “no las manipule tanto que se les va a romper”, y ya él sabe que  
126 cuando yo le empiezo a decir esto, seguro se le rompen. Él es como ansioso, le gusta hacer todo para  
127 ya, y entonces estamos muy pendientes, para que no se desespere o no se estrese por esas cosas”. “No,  
128 todos los doctores vienen de lejos, ellos vienen prestan sus servicios y se van”. “Si, ellos remiten los  
129 pacientes a otras especialidades cuando se requiere. Por ejemplo, si a un paciente se le está realizando  
130 un tratamiento de ortodoncia y necesita un tratamiento de conducto, entonces el ortodoncista se lo  
131 remite al endodoncista, para realizarle el respectivo tratamiento, y cuando este termina, se lo vuelve a  
132 remitir al ortodoncista. Esto también puede ser con el odontólogo, o la rehabilitadora, entre ellos están  
133 remitiendo pacientes”. “Normalmente no existen conflictos, los únicos desacuerdos que ha habido son

134 entre nosotras, las propietarias, pero nada grave, yo creo que es por la relación familiar, es un poco más  
135 complicado de manejar. Sin embargo, por la misma razón se soluciona fácilmente”. “Excelente”. “Las  
136 relaciones interpersonales son muy buenas y en general el ambiente es ameno”. “Entre doctores se  
137 llevan muy bien, incluso para sus propios tratamientos, se atienden entre ellos”. “En ortodoncia se  
138 capacitan constantemente. Actualmente están haciendo diplomados virtuales de Perú los martes y los  
139 sábados de México”. “El único que se mantiene en constante capacitación y actualización es el Dr.  
140 Ronald, y el que está pendiente de la clínica, los demás doctores cumplen con su servicio, se les paga  
141 por ello y no más. Sin embargo, todos son muy responsables con sus labores, muy buenos en lo que  
142 hacen, crean ambientes amenos para los clientes y su atención al cliente es impecable”. “No lo medimos.  
143 El doctor más “nuevo” lleva 1 año, pero es porque el anterior doctor endodoncista, no cumplía con el  
144 modelo de servicio que manejamos en la clínica. Esa especialidad es de mucho tacto y de calidad  
145 humana, porque los tratamientos son muy invasivos, dolorosos, entonces buscamos un doctor que se  
146 preocupe por los pacientes, que de alguna u otra forma “le duela” la situación del paciente, y pueda ser  
147 flexible y amable”. “Si, en Cartago hay muchas organizaciones que se dedican a prestar nuestros  
148 mismos tipos de servicios y tratamientos. Solo en el sector de la ciudad en donde nos encontramos  
149 ubicados, existen 5 clínicas odontológicas de la competencia”. “No”. “Nuestro número de clientes se  
150 ha comportado estable”. “1 mes más o menos, entre protocolos y lineamientos”.

A continuación, se presenta la tabla síntesis, entre las fuentes primarias y secundarias y los cruces de información (Ver **Tabla 29** Sistematización Entrevistas fase 1 y 2)



Tabla 29 Sistematización Entrevistas fase 1 y 2

Categoría	Sub categorías	Preguntas	Respuestas	Soporte consultado	Ejes / análisis	Instrumento
Estudio del entorno	Fuerzas ambientales	¿Cuentan con algún convenio o contrato con alguna empresa, para la correcta eliminación de los residuos peligrosos que genera la clínica?	“Si, se cuenta con un contrato para la recolección de residuos biológicos, este contrato es obligatorio para nuestro tipo de servicios. La empresa que nos presta este servicio se llama Rh S.A.S esta nos expide un certificado cada mes, sobre la disposición final de los residuos biológicos y corto punzantes”.	El adecuado manejo de residuos hospitalarios contribuye a la disminución de la contaminación además que, por su naturaleza, son potencialmente peligrosos. Es importante considerar que los residuos normales ocasionan problemas graves en el medio ambiente, sin embargo, los productos que se utilizan en establecimientos de salud contienen componentes y químicos, que, al no contar con un buen manejo, podría liberar toxinas peligrosas para la salud de los seres vivos a su alrededor, ya que estos normalmente liberan dioxinas, mercurio y otras sustancias altamente contaminantes (Salud Sin Daño, 2019).	Análisis del entorno - dimensión ambiental - manejo de residuos - oportunidad	Fase 1
		¿Deben contar con algún tipo de autorización adicional relacionado con el medio ambiente?	“No, el certificado del buen manejo de los residuos peligrosos expedido por la empresa Rh S.A.S es el obligatorio para nuestro tipo de residuos”.			
	Fuerzas tecnológicas	¿Cuentan con patentes en algún proceso, técnica, tratamiento, etc?	“No contamos con patentes”	En el 2013 Colombia estuvo en el puesto 63 en el índice mundial de innovación, sin embargo, para el 2019 bajo al puesto 67. Esto evidencia poca participación en innovación y desarrollo, y muestra que se ha estado disminuyendo el interés por invertir en su propio conocimiento y la propiedad intelectual (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2019).	Análisis del entorno - dimensión tecnológica - innovación tecnológica - amenaza	Fase 1
Estudio interno	Sistema logístico	¿Cuentan con algún tipo de software para la recepción de información, contabilidad o servicios de apoyo?	“No”	Allí se incorporan la maquinaria, el equipo, las herramientas e instalaciones de operación de la empresa, así como los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y los conocimientos técnicos con ellos asociados los cuales se integran a las áreas de compras, producción, trabajo de oficina y distribución física de los productos (Mendoza, 2011, p. 70) El componente logístico es el sistema básico de una empresa que define su operatividad, el componente básico del modelo de negocio; si este no funciona bien la acción de la empresa se paraliza o no marcha adecuadamente (Mendoza, 2011, p. 71).	Modelo sistémico – sistema logístico	Fase 1
		¿La maquinaria utilizada es moderna y acorde a sus tratamientos?	“Son maquinaria moderna”.			Fase 1
		¿Con qué equipos cuenta principalmente la clínica?	“Los principales equipos son las unidades odontológicas, el compresor y el autoclave (es un horno donde se esterilizan todos los instrumentos, por altas temperaturas), estos son los equipos más costosos y grandes”			Fase 1
		¿Nos podrían mencionar las marcas utilizadas?	“Las unidades son Aldental, los otros aparatos son Cristòfoli y el compresores un Thomas”			Fase 1
		¿Si una máquina presenta un problema en su funcionamiento, como solucionan? ¿es necesario arreglar o comprar?	“Nosotras tenemos asegurada la clínica con seguro sura. Sin embargo, la secretaría de salud exige realizar los respectivos mantenimientos y calibración de las máquinas 1 o 2 veces al año. La compra de estas máquinas no es fácil, ya que cuestan más de 5 millones, y una reparación sencilla está entre \$200.000 ó \$300.000”.			Fase 1
		¿Desean adquirir maquinaria nueva?	“Luego esterilizar el instrumental se debe de sellar uno por uno, lo que normalmente se hace es comprar las bolsas por cajas, y utilizarlas para esto sellar. Es por esto que deseamos adquirir una selladora, para que la actividad sea más fácil.”.			Aquí es bueno evaluar inicialmente la cantidad, calidad y oportunidad de los materiales adquiridos y la estructura de los mercados de insumos

	¿Los servicios se atienden en cuántos consultorios?	“La clínica cuenta con dos consultorios, sin embargo, solo se utiliza uno la mayoría del tiempo”.			Fase 1
	¿Las instalaciones tienen todo lo necesario para las operaciones de la clínica? O ¿desean realizar cambios, modificaciones, adecuaciones a corto, mediano o largo plazo?	“A largo plazo quisiéramos cambiar de local, debido a que en el que estamos actualmente tiene problemas en la cañería, cuando hay invierno, de las tuberías sale un olor nada agradable, ya se habló con el dueño del local, sin embargo, no hemos visto avances para la solución del problema, es por esto que se requiere el cambio, pero es muy difícil encontrar un buen local, ya que los que se han encontrado son muy pequeños o no tienen buena ubicación”.	En esta área esencial se integra todo lo correspondiente a recursos tangibles, como maquinaria utilizada, equipo de apoyo, herramientas, instalaciones, procesos y procedimientos, los cuales están directamente relacionados con toda la organización (Mendoza, 2011, p. 70) (Mendoza, 2011, p. 70).	Modelo sistémico – sistema logístico	Fase 2
Formación administrativa	¿La clínica necesita un nuevo funcionario que suple algún tipo de actividad o funciones?	“Si, actualmente es necesario un auxiliar de odontología, debido a que esas funciones las realizo yo, sin embargo, cuando necesito realizar funciones como jefe de operaciones, se ve necesario un nuevo auxiliar. Es por esto que, cuando hay mucho flujo de pacientes, una o dos veces por mes, contratamos una muchacha para esas funciones”.	La organización resulta ser un factor indispensable para el desempeño de una empresa y con mucha frecuencia puede estar desactualizada en relación con las circunstancias por las que pasa: ¿hay departamentos que no tienen razón de ser?, ¿hay funciones importantes que no tienen asignada una dependencia?, ¿hay duplicidad de funciones?, ¿existe el nivel de organicidad en la estructura que permita enfrentar los cambios del entorno?, ¿la estructura adoptada respalda el nivel de crecimiento que lleva la compañía? (Mendoza, 2011, p. 72).	Modelo sistémico - formación administrativa - estructura organizativa	Fase 2
	¿Hay duplicidad de funciones?	“No, cada función es designada de acuerdo con el cargo. Sin embargo, algunas funciones son reemplazadas por otro funcionario temporalmente cuando es necesario”			Fase 2
	¿El organigrama está establecido de forma que respalde el nivel de crecimiento que tiene la empresa?	“Hace unos meses la empresa que contratamos para publicidad y algunas funciones de diseño, nos realizó la creación de este, sin embargo, no lo tengo presente”.			Fase 2
	¿Quiénes toman las decisiones de la empresa y cuál es el proceso que optan para esto?	“La toma de decisiones se fundamenta en los inconvenientes o necesidades que vayamos teniendo cada día, o las ideas que van surgiendo para publicidad, sin embargo, cada proceso es acorde a la necesidad, por ejemplo, si tenemos algún inconveniente con un instrumento o máquina, se informa a la otra propietaria, para ponerla en contexto, se formulan ideas de posibles soluciones, y se toma la que mejor nos parece o la más inmediata. Las encargadas de tomar decisiones somos las propietarias”.	El estilo de dirección utilizado por los ejecutivos de la firma impregna toda la acción administrativa, funcional y operativa; por consiguiente, se debe evaluar. Primero, debemos caracterizarlo: ¿es autoritario, paternalista, democrático, o tipo laissez faire? (Mendoza, 2011, p. 72).	Modelo sistémico - formación administrativa - estilo de dirección	Fase 2
	¿Qué criterios se tienen en cuenta para tomar decisiones?	“Eso depende de lo que se necesite, por ejemplo, si necesitamos un aparato especial para un cliente en particular, y este aparato no es común, no es fácil de encontrar, investigamos cual es la casa comercial que lo maneja, se puede hablar con el doctor y buscar otra solución, que beneficie de igual forma o mejor al paciente, otra solución sería averiguar proveedor por proveedor”.			Fase 2
	¿Qué nivel de participación tienen los funcionarios en la toma de decisiones?	“Normalmente la mayoría de los doctores solo realiza sus funciones y se van, no se involucran en el funcionamiento de la clínica, o no se les ve mayor interés por la misma. Sin embargo, el doctor Ronald si, él se involucra en la clínica, es el doctor que más tiempo presta sus servicios en ella, se ve mayor compromiso con la misma, es por esto que la opinión de él si se tiene en cuenta en la toma de decisiones”.			Fase 2

		<p>¿Tienen algún sistema de control? (contable, administrativo, funcionamiento)</p>	<p>“El agendamiento de citas se registra por el calendario virtual de Google, debido a que este programa es muy sencillo de utilizar y eficiente, permite notificar cualquier cambio o modificación a las personas involucradas, recepción, jefe de operaciones, doctor, auxiliar y contabilidad. Gracias a que se envía la información a contabilidad, se va registrando día a día el número de citas, el número de clientes, el dinero recaudado por cada funcionario, gastos diarios, costos y demás cosas. El sistema contable nos lo está organizando don alexander, por medio de fórmulas en Excel, él ha creado en los archivos fórmulas que permitan la facilidad de registro y mayor comprensión de nuestra contabilidad. De igual forma es el encargado del Kardex, ya que, por exigencia normativa, debemos tener registrada información de todo lo que ingresa, como el Invima, el lote, la fecha de entrada, fecha de salida, fecha de vencimiento, toda la información relacionada. Allí se registra día a día la información, luego por medio del mismo Excel se consolida la información por meses, y nos envía el reporte mensual. Un nuevo requisito que nos exige la secretaría de salud es la renovación de la habilitación, tenemos plazo hasta el 31 de agosto. Es la habitación de los doctores y la clínica, hay doctores que les dan hasta cuatro años para que ejerza la profesión, al cumplir el tiempo debe volver a habilitarse, para continuar con las funciones y actividades propias de su profesión, lo mismo pasa con la clínica, pero ahora, secretaría de salud, dice que todas las clínicas este año deben de habilitarse de nuevo, así no hayan cumplido con el tiempo de la anterior habilitación. Consiste en una autoevaluación, sobre instalaciones, maquinaria, recurso humano, historias clínicas, etc”.</p>	<p>El control es una función que se debe ejercer permanentemente en una empresa. Se requiere mantener una vigilancia sobre los resultados generados por la acción empresarial. Esto no es posible si la compañía no tiene estructurado un sistema de control, el cual debe incluir el control estratégico, los controles funcionales y los operativos (Mendoza, 2011, p.72).</p>	<p>Modelo sistémico - formación administrativa – mecanismos de control</p>	<p>Fase 2</p>
		<p>¿Se controla el número de pacientes por doctor?</p>	<p>“Si, se mide diario, por medio de las citas tomadas y el cuadro de caja diario. También depende de la especialidad de cada doctor, ya que hay uno que tiene más pacientes que los demás. Tiene más referidos”.</p>	<p>Hay resultados que son estratégicos en esta área; de manera concreta podemos citarla tasa de crecimiento de las ventas, la tasa de participación y el posicionamiento en el mercado. El crecimiento tiene importantes consecuencias financieras porque en él se comprometen recursos para el futuro (Mendoza, 2011, p. 73).</p>	<p>Modelo sistémico - formación administrativa – mercadeo</p>	<p>Fase 1</p>
		<p>¿Cómo miden el desempeño de sus funcionarios?</p>	<p>“Se miden los ingresos por días, ya que los pacientes que son fijos o que vienen mensualmente, son únicamente los de ortodoncia, los de odontología no funcionan mensual, sino ocasional, por lo que, al momento de terminarse el tratamiento en particular, es un paciente terminado que posiblemente no vuelva pronto, o solo para controles. Es por esto que se mide por funcionario y diario, cuantos pacientes tuvo cada colaborador, cuando representa esos servicios en dinero (ingreso), y se ingresa de igual forma el valor pagado a cada doctor (egreso)”.</p>			<p>Fase 2</p>
		<p>¿Cómo miden los servicios que se brindan?</p>	<p>“Por ejemplo, un tratamiento de ortodoncia primera vez demora 24 meses y segundas ortodoncias pueden durar solo 12 o 18 meses, pero esto depende del cumplimiento de las citas, es por</p>			<p>Fase 2</p>

		esto que en la historia clínica se registra el cumplimiento o no de ellas. Es por esto que ya se hace control de los pacientes, en cuanto a cumplimiento de citas, pacientes activos, cuantos han desertado, cuantos se han retirado, cuantos están terminados, y así. Es por esto que se le puede hacer seguimiento por ejemplo a los pacientes que no han vuelto a los controles, y se les llama para reprogramar citas”.		
	¿Cómo miden la atención al cliente?	“No tenemos ese mecanismo de control. Nos damos cuenta de la satisfacción por el número de referidos que ingresan”.		Fase 2
	¿Cuántos pacientes puede atender la clínica por día?	“Se atiende un paciente cada media hora. Promedio 16 pacientes por día”.	Con esta función se asocian factores fundamentales que merecen consideración, tales como planeación y control de la producción; productividad, que debe compararse con la de los competidores; la calidad del producto; la capacidad y las restricciones (Mendoza, 2011, p. 73).	Modelo sistémico - formación administrativa – producción Fase 1
	¿Cómo controlan las ventas realizadas?	“Se controlan diariamente, por ingresos y número de pacientes”.	Hay resultados que son estratégicos en esta área; de manera concreta podemos citar la tasa de crecimiento de las ventas, la tasa de participación y el posicionamiento en el mercado. El crecimiento tiene importantes consecuencias financieras porque en él se comprometen recursos para el futuro (Mendoza, 2011, p. 73).	Modelo sistémico – formación administrativa - mercadeo Fase 2
	¿Cuentan con indicadores establecidos para medir sus ventas, atención telefónica, atención al cliente, clientes satisfechos, etc?	“Indicadores como tal no, se lleva registro únicamente ventas, ingresos y número de llamadas a clientes”.		Fase 2
	¿Cada cuánto se reúnen las socias para la creación de estrategias de publicidad, promoción, etc?	“Siempre se piensa en publicidad y redes sociales”.	Una empresa puede desestimular el ingreso de otras mediante la obtención de una fuerte lealtad a la marca en virtud de su distinción respecto a otros productos; esta se puede centrar en las características funcionales o de presentación de los mismos productos o por el empleo de técnicas adecuadas de publicidad. La distinción permite un alto posicionamiento en el mercado (Mendoza, 2011, p. 63)	Dinámica industrial – barreras de entrada - diferenciación Fase 1
	¿Orthodontika ha llevado a cabo algún tipo de estrategia para adquirir clientes nuevos como promociones o algún tipo de publicidad?	“Cada cierto periodo de tiempo, implementamos promociones, en donde han sido acogidas de manera muy aceptable por nuestros clientes y por el mercado. Adicional a esto, muchos de nuestros clientes nuevos se han captado por redes sociales”		Fase 1
	¿Cuántos clientes tienen pertenecientes a la ciudad de Cartago?	“El total de clientes 237 personas, distribuidos clientes de ortodoncia 156 y clientes de odontología 81. De los cuales son de Cartago 161”.	Hay resultados que son estratégicos en esta área; de manera concreta podemos citar la tasa de crecimiento de las ventas, la tasa de participación y el posicionamiento en el mercado. El crecimiento tiene importantes consecuencias financieras porque en él se comprometen recursos para el futuro. La empresa puede tener dificultades financieras a corto plazo, si es muy alto; pero puede perder terreno frente a los competidores, si es muy bajo. La participación es clave para ver cómo estamos frente a las otras firmas que actúan en el mercado. El posicionamiento también nos muestra cómo estamos en la mente del consumidor frente a las demás compañías (Mendoza, 2011, p. 73).	Modelo sistémico – formación administrativa - Mercadeo Fase 2
	¿Tienen clientes de otros municipios? ¿cuántos?	“Y de otros municipios cercanos son 76”.		Fase 2
	¿Qué ofrece Orthodontika para ser recordado, que otras clínicas no ofrece?	“La asesoría que se brinda es diferencial, debido a que se le explica paso por paso al cliente de lo que necesita realizarse, por qué, en qué tiempos, posibles precios, etc. Esta asesoría no tiene ningún costo, y es diferencial por que se le da alternativas al paciente de cómo hacerse su tratamiento, se le explica qué le cubre su EPS, qué puede realizarse por allí, y qué necesita realizarse de forma particular. Por ejemplo, en el caso de los policías, se evalúa y al darnos cuenta de que es un paciente periodontal, se le explica que por medio de su EPS (por tener beneficios adicionales), puede hacerse su tratamiento por medio		Fase 2

		de su EPS, entonces él decide, si desea realizárselo por medio de su entidad prestadora de salud o de forma particular con nosotros u otra clínica. Sin embargo, se les da la facilidad para que se realice todos los exámenes, radiografías con nosotros para que cuando vaya a recibir servicio de la EPS, tenga todo documentado y con pleno conocimiento de qué es lo que necesita y qué no. Pero si el paciente es de otra EPS y normalmente este tipo de tratamientos no lo cubre el post, se le explica y se le recomienda averiguar si desea con ellos. A partir de esto se le puede dar flexibilidad de pagos, tiempo de tratamiento dependiendo de su situación en particular, la asesoría es fundamental y es lo más representativo que tiene Orthodontika, debido a que hemos identificado que a los pacientes no se les explica a fondo el porqué de los tratamientos y el paso a paso. Ya que, en muchas otras partes, solo le dicen que necesita tal tratamiento y vale tanto... pero no se les asesora".			
	¿Cuáles aspectos resaltan de la clínica en su publicidad?	"Aspectos generales de la clínica, se resalta la experiencia y especialización de cada doctor, como una presentación de cada uno, y la promoción en particular que vayamos a hacer esos meses".	Una empresa puede desestimular el ingreso de otras mediante la obtención de una fuerte lealtad a la marca en virtud de su distinción respecto a otros productos; esta se puede centrar en las características funcionales o de presentación de los mismos productos o por el empleo de técnicas adecuadas de publicidad (Mendoza, 2011, p. 63).	Diferentes formas de competencia – Ubique a cada candidato en el mapa industrial - Diferenciación	Fase 2
	¿Cuentan con algún tipo de procedimiento especial o tratamiento que los diferencie frente a otras clínicas?	"Tengo un doctor que realiza un procedimiento llamado incrustaciones de resina, donde aquí en Cartago no lo implementan, hasta donde yo sé por qué no lo saben hacer, y es necesaria la ayuda de algún laboratorio para realizarlo, sin embargo, mi funcionario sabe realizarlo sin ayuda de laboratorios".			Fase 1
	¿Por qué este tratamiento es tan especial?	"Las incrustaciones en resina normalmente primero se toma una impresión, se manda a hacer en un laboratorio, y se demoran 8 días o 5 días para entregarla, en cambio él no. Nosotros citamos al paciente en la mañana, el doctor se queda confeccionando en el consultorio y en la tarde ya la estamos cementando. Este es un tratamiento menos invasivo y hasta el momento nos ha funcionado super bien, ya que contamos con incrustaciones de 3 años de haberlas cementado y está en excelente estado. Es un tratamiento que se da opcional para no incurrir en las coronas ya que este tratamiento es más invasivo, hay que tallar todo el diente para realizar una corona, en cambio la incrustación no hay que realizarlo así, pero muy poca gente conoce del tema, los pacientes con este tipo de tratamiento han llegado por casualidad o por voz a voz buscando esa opción. Es una opción muy buena ya que cuesta la mitad de lo que vale una corona y segundo porque es menos invasiva".			Fase 1
	¿El capital de la empresa fue proporcionado únicamente por las dos socias actuales o hay más socios?	"La empresa solo tiene dos socias".			Algunos resultados financieros tienen trascendencia integral. Este es el caso de la rentabilidad, de inevitable referencia al hablar del futuro de la compañía; el nivel de endeudamiento, relacionado con el desarrollo futuro y con

	<p>¿La empresa cuenta actualmente con algún tipo de subsidio o ayuda adicional, brindada por el gobierno?</p>	<p>“Actualmente no contamos con ningún tipo de ayuda empresarial”</p>	<p>la supervivencia de la empresa; el nivel de liquidez y la rotación de inventarios y de cartera, referentes a la administración del capital de trabajo, también el EVA. Además, se deben estudiar las subfunciones de inversión y financiación, las cuales se tratan en los libros de administración financiera, y, finalmente, el capital de trabajo (Mendoza, 2011, p. 74)</p>		Fase 2	
	<p>¿Actualmente tienen algún crédito a nombre de la empresa?</p>	<p>“Al momento de comprar la empresa las dos socias decidimos hacer un préstamo cada una, por lo cual una de las socias lo hizo con el banco y la otra con una persona natural (familia), al notar que los intereses cobrados por el banco eran mucho más altos, se decidió prestar el dinero necesario con la persona natural para así evitar el pago de intereses tan altos, gracias a este dinero fue que la empresa se logró sostener en los tiempos de cuarentena por motivo de la pandemia, ya que debido a esto la empresa no podía funcionar normalmente, pero si se debía pagar con normalidad el arrendamiento y las facturas”.</p>			Fase 1	
	<p>¿Cuál es su situación financiera actualmente?</p>	<p>“Endeudamiento: \$18m. Estamos en punto de equilibrio”.</p>				
	<p>¿Cuentan con un sistema de manejo de inventarios?</p>	<p>“La persona encargada del manejo de inventarios lo realizo yo, ya que soy la que pide el pedido, lo organizo y observo cada una de las salidas de este, por lo que siempre estoy al pendiente cuando se están acabando las cosas”.</p>	<p>Aquí es bueno evaluar inicialmente la cantidad, calidad y oportunidad de los materiales adquiridos y la estructura de los mercados de insumos. Adicionalmente se deben considerar la política de precios, procedimientos, manejo de inventarios, manejo de materiales y registro y demás temas de administración de compras. Un aspecto que ahora toma especial relieve es la forma cómo se manejan las relaciones con los proveedores: no solo en términos de poder negociador, sino de cooperación para la creación de valor y reducción de costos (Mendoza, 2011, p. 74).</p>		Fase 1	
	<p>¿Cada cuanto se realiza negociación y compra con proveedores?</p>	<p>“Se calcula cuanto se va a utilizar en materiales por semana, por 15 días o cada mes. Dependiendo del material, se realiza pedidos cada vez que los vendedores hacen su ruta comercial, y cuando se necesita pedir algo de urgencia, se solicita con los proveedores más cercanos. De esta forma nos evitamos el pago de fletes, porque los mismos vendedores de las casas comerciales, nos traen todo el pedido por domicilio sin costo adicional por transporte”.</p>			Modelo sistémico – Formación administrativa - Compras	Fase 2
	<p>¿El método de pago con proveedores sigue igual, o ya reestablecieron el servicio de crédito?</p>	<p>“Actualmente tenemos facilidades de crédito con varios de los proveedores: dos proveedores de Pereira, uno de Cartago y uno de Cali. Los demás son de contado”.</p>				Fase 2
Sistema emocional	<p>¿Cuántos funcionarios tiene actualmente la clínica?</p>	<p>“Doctores 7, nosotras 2 y en este momento hay un señor que nos está ayudando, organizando los libros contables. Y dos doctores más que nos apoyan cuando los demás están muy ocupados y no pueden venir, son especialistas en cirugía y periodoncia. Estos últimos dos son ocasionales. (8 prestación de servicios, 1 indefinido, 1 temporal y 2 de emergencia por prestación de servicios)”.</p>	<p>El factor emocional dentro de las organizaciones es muy importante, puesto que es un aspecto psicosocial trascendental, sin embargo, no se la prestado la atención necesaria en la mayoría de estas. Esta área se puede analizar a través de los individuos, los grupos y el comportamiento organizativo (Mendoza, 2011, pp. 74–75).</p>		Fase 2	
	<p>¿Qué factores tienen en cuenta para la selección de su personal?</p>	<p>“Su trayectoria es muy importante, sus estudios y la calidad humana”.</p>			Fase 2	
	<p>¿Qué factor diferencial tiene Orthodontika frente a otras clínicas en su recurso humano?</p>	<p>“Pienso que el trabajo en equipo, y que buscamos solo lo mejor para cada persona en particular, así no sea con nosotros, pero se asesora de forma que la persona tenga claro lo que en realidad necesita y lo que no”.</p>	<p>Sistema emocional El factor emocional dentro de las organizaciones es muy importante, puesto que es un aspecto psicosocial trascendental, sin embargo, no se la prestado la atención</p>	<p>Modelo sistémico – sistema emocional – los individuos</p>	Fase 1	

		<p>¿Cómo motivan a los empleados?</p>	<p>“Depende del doctor o funcionario, ya que cada uno es diferentes se trata de crear un ambiente bueno para su labor en la clínica, por ejemplo, hay un doctor que le encanta escuchar música, incluso los pacientes lo reconocen o piden citas “con el doctor que coloca música”, y es algo característico de él, y nosotras no vemos problema alguno con esto. Sin embargo, hay otros doctores que no es así. Otro ejemplo es con el doctor que viene desde Chinchiná, que es ortodoncista, viene una vez al mes, cuando por alguna razón los pacientes faltan cuando él viene y vemos que no justifican los gastos que tiene él por traslado, con el valor ganado en el día, se le obsequia el valor de los peajes, para que el gasto sea menor y pueda ver ganancia. Por lo que tratamos de motivarlos de diferentes maneras. En diciembre se es entrega una anqueta a los funcionarios, por la época. El día de cumpleaños de cada funcionario se les compra torta, un detalle y se le “celebra” de esa forma”.</p>	<p>necesaria en la mayoría de estas. Esta área se puede analizar a través de los individuos, los grupos y el comportamiento organizativo (Mendoza, 2011, pp. 74–75). Los individuos Las organizaciones la integran en gran parte las personas, es por esto que, las cualidades y el carácter de estas se deben analizar, puesto que es necesario identificar los conflictos psicológicos, el manejo emocional, y la motivación existente dentro de la empresa, debido a que, en muchos casos los conflictos individuales de los funcionarios, son la raíz de los conflictos organizacionales (Mendoza, 2011, p. 75).</p>		<p>Fase 1</p>
		<p>¿Cómo se involucra la clínica para manejar el estrés de los funcionarios?</p>	<p>“Tenemos un doctor en particular que es hiperactivo, él no se puede quedar quieto, y es muy perfeccionista, pero a veces eso le suele causar estrés, entonces, cuando, por ejemplo, está sacando carillas, yo soy la que le digo que “no las manipule tanto que se les va a romper”, y ya él sabe que cuando yo le empiezo a decir esto, seguro se le rompen. Él es como ansioso, le gusta hacer todo para ya, y entonces estamos muy pendientes, para que no se desespere o no se estrese por esas cosas”.</p>			<p>Fase 1</p>
		<p>¿Existe algún tipo de grupo formal o informal?</p>	<p>“No, todos los doctores vienen de lejos, ellos vienen prestan sus servicios y se van”.</p>	<p>Los grupos Normalmente los grupos se evidencian con frecuencia en las organizaciones. Muchas de estas promueven la integración de sus miembros, con el objetivo de que estos contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, convirtiéndose en una ventaja para la compañía. Sin embargo, los grupos que se creen con objetivos opuestos a la empresa, o que operan sin dirección alguna, se convierten en una debilidad organizacional, trayendo consecuencias para la comunicación, el rendimiento y satisfacción de la misma (Mendoza, 2011, p. 75).</p>	<p>Modelo sistémico – sistema emocional – los grupos; comportamiento organizativo.</p>	<p>Fase 2</p>
		<p>¿Existe trabajo en equipo entre doctores?</p>	<p>“Si, ellos remiten los pacientes a otras especialidades cuando se requiere. Por ejemplo, si a un paciente se le está realizando un tratamiento de ortodoncia y necesita un tratamiento de conducto, entonces el ortodoncista se lo remite al endodoncista, para realizarle el respectivo tratamiento, y cuando este termina, se lo vuelve a remitir al ortodoncista. Esto también puede ser con el odontólogo, o la rehabilitadora, entre ellos están remitiendo pacientes”.</p>	<p>Comportamiento organizativo La interacción de elementos organizativos, como los grupos, los individuos, las áreas, entre otros, conforman el nivel psicosocial de la empresa que se le presta mayor importancia, por su alta relevancia con la Macroadministración. Los resultados de la interacción, pueden ser comportamientos de cooperación, el cual es el ideal buscado, también puede ser de competencia, existiendo un nivel de rivalidad entre funcionarios o grupos, por último, podría ser una interacción de indiferencia, siendo perjudicial para la productividad requerida. Por lo tanto, la organización que posee información de su estado psicosocial adquiere una</p>		<p>Fase 2</p>
		<p>¿Cómo es el manejo de los conflictos organizacionales?</p>	<p>“Normalmente no existen conflictos, los únicos desacuerdos que ha habido son entre nosotras, las propietarias, pero nada grave, yo creo que es por la relación familiar, es un poco más complicado de manejar. Sin embargo, por la misma razón se soluciona fácilmente”.</p>			

				fortaleza. Para esto, existen índices que pueden ayudar al diagnóstico, como la rotación de personal, tasa de ausentismo, el número de quejas, permitiendo evaluar su sistema psicosocial correctamente (Mendoza, 2011, pp. 75–76).		
		¿Cómo son las relaciones interpersonales dentro de la clínica?	“Excelente”	Se ha insistido mucho en la importancia que el factor emocional tiene en la empresa (Goleman, 1999). Pero, en la práctica, la atención que se le dedica en muchas de nuestras organizaciones es todavía escasa. Con frecuencia, para definir la capacidad competitiva, se da mayor peso a otras áreas de la compañía como la logística y la administrativa. Nuestra idea es mostrar la real trascendencia que los aspectos psicosociales tienen para la firma. Esta área se puede apreciar en tres esferas: la individual, la grupal y la organizativa (Mendoza, 2011).	Modelo sistémico – sistema emocional.	Fase 1
		¿Cómo es el clima organizacional de la clínica?	“Las relaciones interpersonales son muy buenas y en general el ambiente es ameno. Entre doctores se llevan muy bien, incluso para sus propios tratamientos, se atienden entre ellos”.	Comportamiento organizativo La interacción de elementos organizativos, como los grupos, los individuos, las áreas, entre otros, conforman el nivel psicosocial de la empresa que se le presta mayor importancia, por su alta relevancia con la Macroadministración. Los resultados de la interacción, pueden ser comportamientos de cooperación, el cual es el ideal buscado, también puede ser de competencia, existiendo un nivel de rivalidad entre funcionarios o grupos, por último, podría ser una interacción de indiferencia, siendo perjudicial para la productividad requerida. Por lo tanto, la organización que posee información de su estado psicosocial adquiere una fortaleza. Para esto, existen índices que pueden ayudar al diagnóstico, como la rotación de personal, tasa de ausentismo, el número de quejas, permitiendo evaluar su sistema psicosocial correctamente (Mendoza, 2011, pp. 75–76)	Modelo sistémico – sistema emocional – comportamiento organizativo	Fase 2
		¿En qué se capacitan los doctores y cada cuanto se capacitan?	“En ortodoncia se capacitan constantemente. Actualmente están haciendo diplomados virtuales de Perú los martes y los sábados de México”	Se deben tener en cuenta las subfunciones de selección, capacitación y desarrollo humano, relaciones laborales, sistema salarial y bienestar social. Además, es necesariamente obligatorio evaluar qué tan preparado está el área de capital humano para enfrentar las tareas de cambio organizacional que requiere la compañía (Mendoza, 2011, p. 74).	Modelo sistémico – Formación administrativa – Talento Humano	Fase 1
		¿Los objetivos individuales de los funcionarios promueven el cumplimiento de los objetivos organizacionales?	“El único que se mantiene en constante capacitación y actualización es el Dr. Ronald, y el que está pendiente de la clínica, los demás doctores cumplen con su servicio, se les paga por ello y no más. Sin embargo, todos son muy responsables con sus labores, muy buenos en lo que hacen, crean ambientes amenos para los clientes y su atención al cliente es impecable	Las personas integran la empresa y, consecuentemente, el análisis de sus cualidades afectivas es importante. Interesa conocer el carácter de la gente, sobre todo, la presencia de conflictos psicológicos, el manejo emocional y el nivel de motivación del trabajo (Mendoza, 2011, p. 75).	Modelo sistémico – sistema emocional – los individuos	Fase 2
		¿Tasa de ausentismo?	No lo controlamos por medio de un indicador, si un doctor necesita un tiempo para vueltas personales, con un buen tiempo	Comportamiento organizativo	Modelo sistémico – sistema emocional –	Fase 1



			de anticipación se reprograman las citas para otro día, y se reemplaza con otro doctor ese día”	La interacción de elementos organizativos, como los grupos, los individuos, las áreas, entre otros, conforman el nivel psicosocial de la empresa que se le presta mayor importancia, por su alta relevancia con la M acroadministración. Los resultados de la interacción, pueden ser comportamientos de cooperación, el cual es el ideal buscado, también puede ser de competencia, existiendo un nivel de rivalidad entre funcionarios o grupos, por último, podría ser una interacción de indiferencia, siendo perjudicial para la productividad requerida. Por lo tanto, la organización que posee información de su estado psicosocial adquiere una fortaleza. Para esto, existen índices que pueden ayudar al diagnóstico, como la rotación de personal, tasa de ausentismo, el número de quejas, permitiendo evaluar su sistema psicosocial correctamente (Mendoza, 2011, pp. 75-76)	comportamiento organizativo		
		¿Tasa de rotación del personal?	“No lo medimos. El dr más “nuevo” lleva 1 año, pero es porque el anterior doctor endodoncista, no cumplía con el modelo de servicio que manejamos en la clínica. Esa especialidad es de mucho tacto y de calidad humana, porque los tratamientos son muy invasivos, dolorosos, entonces buscamos un doctor que se preocupe por los pacientes, que de alguna u otra forma “le duela” la situación del paciente, y pueda ser flexible y amable”.			Fase 2	
Dinámica industrial	Competidores	¿El sector cuenta con muchos prestadores de servicios?	“Si, en Cartago hay muchas organizaciones que se dedican a prestar nuestros mismos tipos de servicios y tratamientos. Solo en el sector de la ciudad en donde nos encontramos ubicados, existen 5 clínicas odontológicas de la competencia”.	El campo competitivo de una empresa está constituido por la porción de la industria donde se ubican aquellas compañías productoras de bienes o servicios que sustituyen a los nuestros frente a las preferencias de los consumidores; por tanto, tienen a reducir la participación del mercado (Mendoza, 2011, p.61).	Dinámica industrial – diferentes formas de competencia	Fase 2	
		¿Dentro de sus competidores directos antes mencionados, existe alguna clínica que cuente con sedes internacionalmente? O ¿que sea extranjera?	“No”.	Pero el competidor más importante es el directo. Las relaciones con el grupo de competidores directos son más o menos contradictorias según la agresividad de las acciones o reacciones estratégicas de ellos. En los casos extremos hay retaliación. La agresividad puede ser morigerada por otros agentes del entorno, que podemos denominar agentes intervinientes, como son, por ejemplo, el Gobierno y las asociaciones gremiales, que pueden establecer reglas de juego para mantener cierto equilibrio competitivo (Mendoza, 2011, p. 64).	Dinámica industrial - Diferentes formas de competencia - Ubique cada candidato en el mapa de la industria - Competencia actual.	Fase 2	
		¿Cuáles son las clínicas que consideran competidores directos?	“Pues yo pienso que por un lado están las más cercanas y las que dañan el mercado por el otro: Punto Sonrisa, Centrodoncia, Michell Peada, COE y Orthomia”.				Fase 1
		¿Cuándo hablamos de que dañan de alguna forma el mercado, a qué se refiere?	“Hay una clínica que cobran muy por debajo de los precios normales en cuanto a ortodoncia, sin embargo, ellos trabajan diferente, ya que solo realizan una panorámica para empezar tratamiento. Nuestro trabajo al comprar es muy diferente, ya que solicitamos todos los exámenes necesarios para empezar un proceso de ortodoncia, para asegurarle al paciente la calidad de nuestros servicios, ya que está bien analizado y enfocado cada caso en particular”.	La competencia actual está constituida por las empresas que disputan los mercados a la compañía. Puede ser próxima o lejana. La próxima es la que se disputa con mayor intensidad; mientras que la incidencia de la lejana es leve (Mendoza, 2011, pp. 63-64).	Dinámica industrial – diferentes formas de competencia – competencia actual	Fase 1	
		¿Cuáles cree que son las principales barreras que impiden el crecimiento	“La ciudad de Cartago cuenta con muchas clínicas odontológicas, es por esto que, al estar saturado de prestadores de servicio, se ha saturado el mercado.	La agresividad puede ser morigerada por otros agentes del entorno, que podemos denominar agentes intervinientes, como son, por ejemplo, el gobierno y las asociaciones	Dinámica industrial – diferentes formas de	Fase 1	

	organizacional del sector en la ciudad de Cartago?	Adicional a esto, los requisitos, autorizaciones, condiciones y documentos que exige la secretaría de salud, son una barrera para el crecimiento del sector, además, a partir de la pandemia, los requisitos han aumentado considerablemente”.	gremiales, que pueden establecer reglas de juego para mantener cierto equilibrio competitivo. (Mendoza, 2011)	competencia – competencia actual	
	¿Cuál es el factor diferencial o las estrategias que utiliza el sector para abarcar una mayor cuota de mercado?	“Existen clínicas como Centrodoncia que se dedican a prestar sus servicios, por medio de convenios empresariales, en su caso sabemos que atienden a pacientes de Coomeva y otras EPS. Así mismo, cada clínica se ha encargado de adquirir y fidelizar sus clientes de diferentes formas, los factores como el precio, la atención al cliente, el tipo de tratamiento que utiliza la clínica en particular, e incluso los doctores con los que cuenta. Otras estrategias más utilizadas son la voz a voz, ya que muchos de nuestros clientes han manifestado que la clínica ha sido recomendada por algún conocido. También el uso de las redes sociales ha sido una estrategia primordial para la captación de nuevos clientes. Yo pienso que la clínica se ha dado a conocer poco a poco, por muchos factores diferenciadores como la calidad en nuestros tratamientos”.	La participación es clave para ver cómo estamos frente a las otras firmas que actúan en el mercado. El posicionamiento también nos muestra como estamos en la mente del consumidor frente a las demás compañías (Mendoza, 2011, p. 73).	Modelo sistémico – formación administrativa - mercadeo	Fase 1
	Considerando que existen muchas opciones para los prospectos de clientes en la ubicación donde se encuentra la clínica, ¿como es el comportamiento del consumidor en esa zona geográfica?	“Es muy variado el comportamiento del mercado, en ocasiones las personas hacen un tour por las diferentes clínicas, y escogen según sus gustos. Como están las personas que van buscando un doctor en particular, debido a que la experiencia de ellos, su forma de ser, personalidad, servicio, entre muchos factores son reconocidos y referenciados. Sin embargo, solo puedo hablar de las situaciones que hemos percibido de manera muy superficial, debido a que nunca hemos realizado una investigación en cuanto a precios, tipos de tratamientos o factores parecidos. El caso de la clínica que maneja precios muy bajos, lo conocemos debido a que la dueña es conocida. Pero para las demás clínicas no cuento con la información de cómo es la dinámica”.	Son las actividades que la empresa desarrolla con miras a ganar a los actores del entorno desde el punto de vista estratégico, incluye la forma como se relaciona con proveedores, clientes, aliados y hasta competidores. En los últimos tiempos la necesidad de competir ha llevado a las empresas a explotar más estas actividades (Mendoza, 2011, p. 78).	Modelo sistémico - Sistema emocional - Interacciones de los componentes - Actividades en la empresa - Enlaces	Fase 1
	¿Existe algún tipo de guerra de precios dentro del sector?	“El sector es muy dinámico, debido a que existen clínicas con tratamientos y productos muy costosos, otras con precios más asequibles, y por último son pocas las clínicas que manejan precios muy bajos”.	Cuando una compañía aumenta considerablemente sus operaciones, se reducen sus costos unitarios por efecto de los descuentos por cantidad obtenidos de sus proveedores, uso compartido de recursos y mayor utilización de recursos ociosos. Las economías de escala permiten bajar el precio y, por lo tanto, desestimar a una empresa reciente que entra con costos altos de iniciación (Mendoza, 2011, p. 63).	Diferentes formas de competencia – competencia potencial - competidores potenciales y su proceso para la priorización. – barreras de entrada – economías de escala	Fase 1
	¿Dentro de las cinco clínicas que se encuentran cerca de su ubicación, existe alguna que maneje precios muy por debajo de lo considerado “normal”?	“Si, tenemos conocimiento que de una clínica que ha manejado precios muy bajos, se podría decir que ha castigado sus utilidades para crecer en el mercado, sin embargo, actualmente maneja una buena cartera y tiene bastantes clientes, sus precios han ido subiendo, normalizándolos de a poco”.			Fase 1
Barreras de entrada	¿La creación de nuevas clínicas odontológicas en la ciudad de Cartago es una gran posibilidad? ¿qué conlleva la creación de una, en cuanto a maquinaria, herramientas,	“La inversión necesaria para la creación y de una nueva clínica odontológica es mucha, estamos hablando entre 80 y 100 millones solo para equipos y herramientas, ya que estos son muy costosos. Por lo que la creación de un nuevo competidor es poco probable”.	La cantidad de dinero necesaria para iniciar una empresa es una barrera muy importante, aquí se incluyen los gastos de instalación, la inversión en la planta y el capital de trabajo necesario para operar (Mendoza, 2011, p. 63).	Diferentes formas de competencia – competencia potencial - competidores potenciales y su proceso para la priorización. –	Fase 1

		productos, recurso humano y demás factores?			barreras de entrada – niveles de inversión	
Proveedores		¿Con cuántos proveedores cuenta la empresa Orthodontika S.A.S.?	“La empresa cuenta con muchos proveedores, no contamos con un número exacto de estos. Se compra de acuerdo con la calidad de los productos, marca y precios del momento. Los productos y herramientas necesarias para la ejecución del día a día de la clínica, se compran referencia por referencia, con diferentes proveedores en su mayoría”.	El área de compras debe de prestar especial atención a la cantidad y calidad de sus insumos o materiales, con un adecuado manejo de materiales e inventarios, además de los registros administrativos. Cuidando las relaciones con los proveedores en términos de poder negociador y de cooperación (Mendoza, 2011a, p. 74).	Modelo sistémico – formación administrativa - compras	Fase 1
		¿Podría mencionar algunos que usted considere más relevantes?	“Contamos con muchos proveedores, sin embargo, estos son los que recuerdo en el momento: Dental Universitario (principal proveedor-productos generales), Gac internacional, Tu dental, MVM (proveedor para limpieza y desinfección) Dentales y Acrílicos, Orthoprofesional (proveedor de productos para ortodoncia), Dentales Hugo Díaz, Dentales Orthodont, Ceballos Hoyos Eduardo Daza Casa Odontológica”.			Fase 1
		¿Cuenta con diferentes tipos de pago, como crédito, contra entrega, u otro?	“Normalmente se manejaban tres proveedores con crédito, sin embargo, cuando comenzó la pandemia, dos de ellos retiraron los créditos a sus clientes. Es por esto que, actualmente sólo con dental universitario se maneja crédito actualmente. Para los demás proveedores, se maneja pago contra entrega”.			Fase 1
		¿Existe algún proveedor que abarque todo el poder sobre algún producto específico?	“No, no existe dentro de mis proveedores uno que abarque un producto o herramienta de forma única, los proveedores venden diferentes productos, pero siempre existe otro que vende el mismo, se diferencian por marcas, productos nacionales o importados. Por ejemplo, dental universitario maneja muchos productos importados de muy buena calidad, es por esto que, manejamos un buen nivel de compras con ellos. Otro ejemplo es que algunos proveedores manejan blanqueamientos o resinas de diferentes marcas. Existen algunos productos que son difíciles de conseguir, como las resinas 3m, entonces allí es donde se evalúa la calidad y precio de los proveedores que la manejen en el momento”.	Aquí es bueno evaluar inicialmente la cantidad, calidad y oportunidad de los materiales adquiridos y la estructura de los mercados de insumos. Adicionalmente se deben considerar la política de precios, procedimientos, manejo de inventarios, manejo de materiales y registro y demás temas de administración de compras. Un aspecto que ahora toma especial relieve es la forma cómo se manejan las relaciones con los proveedores: no solo en términos de poder negociador, sino de cooperación para la creación de valor y reducción de costos (Mendoza, 2011, p. 74).	Modelo sistémico – Formación administrativa - Compras	Fase 1
		¿Por qué manejan tantos proveedores?	“Los productos suelen agotarse con facilidad, es por esto que se tienen diferentes proveedores, así se logra tener muchas opciones para conseguir todos los productos y herramientas necesarias para la ejecución de los tratamientos realizados en la clínica”.			Fase 1
		¿Entonces, la compra del producto depende de muchos factores como disponibilidad, precio y calidad, esto significa que no son constantes compradoras a un solo proveedor?	“Los productos en una compra se pueden pedir con un proveedor, y a la siguiente con otro proveedor, debido a que este puede agotarse, los precios cambian, etc. Siempre se busca la mejor relación calidad, precio y disponibilidad. Por ejemplo, actualmente en casi todos los proveedores se han agotado los guantes”.			Fase 1

	<p>¿La mayoría de sus proveedores son importadores? O ¿cuentan con proveedores que fabrican los productos que necesitan y compran normalmente?</p>	<p>“La mayoría de nuestros proveedores son importadores y luego se encargan de distribuir y comercializar los productos. Un dato curioso, es que dental universitario es uno de los principales importadores del país, este a su vez, es proveedor de muchas casas dentales, lo que significa que les vende productos a otros proveedores del país, obviamente los precios son diferentes para ellos como distribuidores, que para nosotros que somos su cliente “final”.</p>			Fase 1
	<p>¿Qué tan probable o frecuente es que un proveedor, importador y/o distribuidor, avance en su cadena de valor, y comience a ofrecer servicios odontológicos?</p>	<p>“No es muy frecuente que eso suceda, debido a que las autorizaciones y requisitos para una casa odontológica, es muy diferente a clínicas odontológicas. Conozco un solo caso en donde sí ocurrió, sin embargo, la prestación de servicios odontológicos es muy básica, ya que su principal actividad generadora de ingresos es ser proveedor de las clínicas”.</p>	<p>La integración hacia delante implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una forma de integración hacia delante consiste en poner en marcha establecimientos minoristas propiedad de la compañía y dirigidos por ella misma, o establecer una fuerza de ventas en lugar de hacerlo a través de agentes o distribuidores (Gallardo, 2012, p. 221).</p>	<p>Estrategias competitivas – Estrategias de integración - Integración hacia adelante</p>	Fase 1
Barreras de salida	<p>¿Cuándo una clínica odontológica decide salir del mercado, existen barreras que no le permiten conseguirlo fácilmente?</p>	<p>“Se debe realizar una notificación en la secretaría de salud departamental, con la novedad de cierre de servicios, adicional a esto, se deben guardar las historias clínicas de todos los pacientes por un periodo de tiempo, ya que se consideran documentos legales. El tiempo creo que es de 10 años de almacenaje”.</p>	<p>Conocer las debilidades de los competidores es de suma importancia porque permite desarrollar acciones para sacarlos del mercado o quitarles participación. Las debilidades se pueden ubicar en los diferentes factores del potencial y su efecto final es reducir este último o debilitar su relación con el entorno (Mendoza, 2011, p. 65).</p>	<p>Dinámica Industrial – Diferentes formas de competencia – Como evaluar los competidores – Debilidades</p>	Fase 1
	<p>¿Cuenta Orthodontika con algún contrato de arrendamiento, que le genere multas, pérdidas, gastos, etc. ¿convirtiéndose en una barrera de salida?</p>	<p>“No, Orthodontika no tiene un contrato que le genere multas, tampoco cuenta con convenios que le impidan su salida del mercado. Los contratos que al terminarlos tienen arraigados gastos y costos adicionales, son los laborales, correspondientes a nuestros doctores”.</p>			Fase 1
	<p>¿Quiénes son los entes encargados de regular su funcionamiento como clínica odontológica?</p>	<p>“Los entes encargados de controlar la práctica odontológica son, secretaría de salud municipal, y en el caso de que se llegue a presentar algún problema grave, entra a regular la secretaría de salud departamental”.</p>			Fase 1
	<p>¿Los equipos especializados que son propiedad de la clínica, se consideran una barrera para el cierre de servicios? ¿es difícil realizar su venta?</p>	<p>“No, los equipos son relativamente fáciles de vender, sin embargo, la pérdida de valor por el tiempo de uso sería considerable. Normalmente sale más favorable vender el montaje completo, que vender el negocio por partes”.</p>			Fase 1
Amenazas de sustitución	<p>¿Los servicios odontológicos tienen servicios sustitutos? ¿como procedimientos que puedan reemplazarlos?</p>	<p>“Servicios que sustituyan por completo tratamientos o productos en sí, no existen, sin embargo, existen las teguas”.</p>	<p>El campo competitivo de una empresa está constituido por la porción de la industria donde se ubican aquellas compañías productoras de los bienes y servicios que sustituyen a los nuestros frente a las preferencias de los consumidores; por tanto, sus acciones tienden a reducir la participación del mercado (Mendoza, 2011, p. 61).</p>	<p>Dinámica industrial – Diferentes formas de competencia.</p>	Fase 1
	<p>¿Qué es una tegua?</p>	<p>“Son dentistas, personas que han dedicado gran parte de su vida a ofrecer tratamientos odontológicos, con pocos conocimientos profesionales para hacerlo. Generalmente aprenden de otros dentistas, y a través de los años van adquiriendo experiencia. Estos generalmente se dedican a sacar muelas, poner brackets, y algunos otros tratamientos”.</p>			Fase 1

		¿Existen pacientes actuales de la clínica, que antes estuvieran en tratamientos con teguas?	“Tenemos varios pacientes que vienen de diferentes teguas, es importante mencionar que no sabemos el por qué, de algunos de los tratamientos realizados por ellos, o qué es lo que querían realizar con el paciente, es por esto que, se diagnostica al paciente, se realiza una valoración y se empieza desde cero, ya que muchos de los tratamientos que les empezaron, no tienen fundamento teórico, y por lo tanto, no son el principio de los nuestros”.			Fase 1
		¿Existen productos sustitutos para algún tipo de tratamiento del sector?	“Existen productos que intentan sustituir los blanqueamientos, como cremas de carbón, o cremas que prometen blanquear los dientes, y se puede decir que estas cremas si funcionan un poco, ya que estas disminuyen algunas de las manchas que tienen los dientes, están manchas son como las más superficiales, y algunas incluso, son complemento de los tratamientos de blanqueamiento que el sector brinda, pero no reemplazan, o tienen el mismo efecto que un blanqueamiento realizado por un experto, en una clínica odontológica, con las herramientas y el proceso adecuado para ello”.	El área competitiva de la organización se constituye por aquella parte de la industria en la cual se encuentran ubicadas las empresas que se dedican a la producción de bienes o servicios que en algún momento pueden llegar a amenazar con sustituir los productos que ofrece la empresa, logrando que de alguna manera los clientes los prefieran y así llegar a afectar la participación de la organización en el mercado en el cual se desenvuelve. Teniendo en cuenta esto, según guerra los competidores pueden ser clasificados mediante dos categorías: potenciales y actuales (Mendoza, 2011).	Dinámica industrial – diferentes formas de competencia.	Fase 1
	¿Existe algún otro tratamiento que sustituya a otro servicio o producto?	“No, considero que los dentistas y las cremas blanqueadoras, son los únicos sustitutos que el sector tiene”.	Fase 1			
	¿Por qué cree que las personas van donde las teguas, en vez de acercarse a las clínicas especializadas?	“Muchas personas van por recomendaciones, y el factor precio es clave para el mercado que ellos tienen. Además del desconocimiento que tienen las personas acerca del sector”.	Fase 1			
Acciones COVID		¿Este comportamiento de productos agotados, es normal? O ¿es ocasionado por la situación sanitaria actual del mundo, relacionada con el COVID directamente?	“Una gran parte de los productos que son necesarios para la ejecución de las actividades diarias en la clínica, como los guantes, tapabocas, y casi todos esos tipos de productos y/o herramientas, son importados de china, entonces, actualmente los aranceles de este tipo de productos han subido, por lo que, esto ha afectado su importación, muchos de nuestros proveedores no están adquiriéndolos, y en ese orden de ideas, la situación actual nos ha perjudicado terriblemente”.	Para el sector odontológico colombiano, el covid19 en el año 2020, fue el principal causante de cese de actividades, puesto que se considera que hay aproximadamente 60 mil profesionales activos del sector en Colombia, donde aproximadamente el 50% son independientes o laboran en empresas privadas, creando consecuencias no solo a los profesionales, sino, a todos los implicados en el sector (Fundación Universitaria San Martín, 2020).	Recursos, capacidades y competencias – adaptaciones al covid	Fase 1
		¿Sus ventas y prestación de servicios se han visto afectadas por la situación sanitaria actual?	“Si, durante el tiempo de cuarentena nuestros ingresos se redujeron un 100%, debido a que no estaba permitida la prestación de servicios odontológicos. Actualmente estamos con pérdidas promedio de \$400.000 mensuales, debido a los meses en que no pudimos retomar a nuestras actividades”.			Fase 1
		Realizando una comparación del número de clientes antes de la pandemia, al número de clientes actual, ¿han aumentado los clientes actuales?, ¿disminuido? O ¿estos han permanecido estables?	“Nuestro número de clientes se ha comportado estable”.			Fase 1

	¿Qué tan rápido pudieron realizar las adecuaciones necesarias para laborar con COVID?	“1 mes más o menos, entre protocolos y lineamientos”.	Resolución 666 del 24 de abril de 2020 En esta resolución se adopta el protocolo general de bioseguridad necesario para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo, de los contagios y preservar la vida por causa de la pandemia por coronavirus COVID 19. En ella se establece que se deben divulgar las medidas contenidas y la información sobre generalidades y directrices dadas por el ministerio de salud y protección social en relación con todos los síntomas de alarma, protocolos y lineamientos necesarios para la preparación, atención y respuesta ante todo lo relacionado con la presencia del covid-19 en el territorio nacional, así como en el municipio o ciudad en la que opera la organización (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020)	Marco legal - resolución 666 del 24 de abril de 2020	Fase 1
--	---	---	---	---	--------

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Salud Sin Daño, 2019), (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2019), (Mendoza, 2011), (Gallardo, 2011), (Fundación Universitaria San Martín, 2020), (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020)

**Anexo D. Diario de Campo**

Siendo consecuentes con el diseño metodológico, y el enfoque cualitativo de la presente investigación, se crea el informe de diario de campo, que en conjunto con las entrevistas realizadas evidencian distintas perspectivas, que fueron analizadas en el presente documento (Ver Diseño Metodológico). Por consiguiente, se presenta el diario de campo realizado:

Siendo las nueve de la mañana del viernes 02 de julio del 2021, se realizó la visita a la clínica odontológica Orthodontika S.A.S. ubicada en la ciudad de Cartago Valle del Cauca, en la calle 13 #1-55N en el barrio El Prado, en el cual se observó que no tienen a la vista los documentos pertinentes a la filosofía institucional creada en el 2016, cuando se les pregunta la ubicación de dicha información, nos explican que esta la almacenan en físico, en conjunto con documentos legales de la misma. Siendo las 9:28 am entra el primer cliente, su cita es a las 9:30am, la recepcionista y gerente Yuly Sánchez le realiza una serie de preguntas con respecto a su situación de salud oral, y por último le indica que debe esperar un momento y la hacen pasar. El ambiente de la clínica es muy relajante, ya que el doctor del día ha colocado música pop de fondo para atender a sus pacientes, se escucha al doctor tararear las canciones mientras atiende, pero no de forma escandalosa, sino, como si lo mantuviera relajado. Siendo las 10:25 am pasamos a una pequeña oficina situada adentro de la clínica, donde se encuentra el señor contador y una de las propietarias, allí se me entrega información sobre las ventas realizadas del año 2020, y el primer semestre del año 2021, nos explica el señor Alexander contador de la clínica y la señora Gina Gisela Sánchez, que es la información recuperada este año, debido que para los años 2019, 2018, 2017 y 2016, no fue posible la recuperación de dichos datos. Allí se evidencia la afectación que tuvo la clínica para el año 2020, sobre todo en los meses correspondientes a abril, el cual fue un mes crítico, debido al cierre de actividades causado por la situación sanitaria mundial, posteriormente el mes de mayo, fue un mes que representó muy pocos ingresos ya se pasaba por

un periodo de transición para la adecuación de nuevos lineamientos en materia de bioseguridad, adicional de la escasez y altos precios de los insumos necesarios, que imposibilitaban el normal funcionamiento de la clínica, obteniendo tan solo \$2.190.000 en ingresos por ventas, y que según información suministrada, no fueron suficientes para alcanzar punto de equilibrio. Se puede evidenciar el buen trato entre los funcionarios, reflejando una relación formal y de amistad entre ellos, el cual podría decirse que sus relaciones interpersonales y ambiente laboral son buenos. Siendo las 11:35 am, pasamos de nuevo al área de recepción y sala de espera, en ese momento ingresa una cliente, manifestando que necesitaba al Dr. Ronald, por esta razón Yuly Sánchez, la atiende amablemente y le indica que espere un momento, se puede evidenciar que no ejecutan ninguna técnica de venta, ni metodología para el servicio al cliente, su atención no es diferencial. A las 11:40 am, sale el Dr. del consultorio y parece reconocer fácilmente a la paciente, le llama por su nombre y le explica la situación de otro paciente, hacen referencia a un menor de edad hijo de la señora, el Dr. le manifiesta que es necesaria la extracción de uno de sus molares, ella manifiesta inconformidad ya que dice que ha investigado y ese tipo de diente no debe ser extraído de la cavidad bucal, el Dr. muy amablemente le explica que la situación de su hijo es particular, debido a que el molar es un riesgo para el menor, porque su cuerpo lo detecta como un cuerpo extraño, y a largo plazo podría enquistarse o convertirse en un tumor, se evidencia profesionalismo del doctor y verdadera preocupación por su paciente, lo que le brinda la confianza suficiente a la señora para aceptar el tratamiento que le explica el doctor, posterior a esto, concuerdan la fecha para dicho procedimiento (Extracción del molar), el Dr. le explica el procedimiento a realizar, y la gerente y recepcionista Yuly Sánchez, interviene para brindar información pertinente a precios y en su agendamiento le separan la cita. Se evidencia el orden que tiene la clínica para el agendamiento de sus citas, ya que Google calendario permite el correcto agendamiento y



distribución de estas. Siendo las 12:00m me acerco a recepción a preguntar cómo es la distribución de citas , ya que los doctores no tienen un horario laboral predeterminado, nos explican que realizan una planeación del mes, de aquellos doctores, insumos, herramientas e instalaciones, necesarios para la ejecución de actividades, manifestando que solo en algunos casos se cruzan los doctores por el alto flujo de pacientes, lo que les permite controlar la utilización de sus instalaciones y asignar correctamente las citas a los pacientes. Me comentan que dos días a la semana deben de quedarse más tarde de lo normal, facilitando la flexibilidad horaria a aquellos pacientes que por su trabajo o compromisos les queda imposible tener cita temprano. Siendo las 12:30pm se culmina la respectiva visita a la clínica, les agradecemos por la disposición y la información suministrada, y los funcionarios se dirigen a tomar su hora de almuerzo.

Se anexa evidencia fotográfica:



Fuente: Foto tomada por los autores

# ← 1. LIBRO CONTABLE AÑO...

RESUMEN Y PROMEDIOS AÑO 2020			
ENERO 2020:	15.105.900,00	487.287,10	
FEBRERO 2020:	7.250.500,00	258.946,43	
MARZO 2020:	3.955.750,00	127.604,84	
ABRIL 2020:	0,00	0,00	
MAYO 2020:	2.190.000,00	73.000,00	
JUNIO 2020:	5.919.000,00	197.300,00	
JULIO 2020	9.019.000,00	290.935,48	
AGOSTO 2020	6.463.300,00	208.493,55	
SEPTIEMBRE 2020	7.801.300,00	260.043,33	
OCTUBRE 2020	8.849.100,00	285.454,84	
NOVIEMBRE 2020	9.493.800,00	306.251,61	
DICIEMBRE 2020	10.454.000,00	337.225,81	
PROMEDIOS:	86.501.650,00	7.208.470,83	
RESUMEN Y PROMEDIOS AÑO 2021			
ENERO 2021	10.299.000,00	332.225,81	
FEBRERO 2021	9.129.000,00	326.035,71	
MARZO 2021	10.033.000,00	323.645,16	
ABRIL 2021	11.734.000,00	391.133,33	
MAYO 2021	8.130.000,00	262.258,06	
JUNIO 2021	9.982.800,00	332.760,00	
JULIO 2021	10.439.000,00	336.741,94	
AGOSTO 2021		0,00	
SEPTIEMBRE 2021		0,00	
OCTUBRE 2021		0,00	
NOVIEMBRE 2021		0,00	
DICIEMBRE 2021		0,00	
PROMEDIOS:	69.746.800,00	9.963.828,57	

Fuente: Imagen proporcionada por Gisela Sánchez.

## **Anexo E.** Socialización investigación a la clínica odontológica Orthodontika S.A.S.

Siendo las 6:15pm del jueves 12 de agosto, se realiza la respectiva socialización del trabajo de grado a las propietarias de la clínica, las señoras Gina Gisela Sánchez Restrepo y Yuly Sánchez Restrepo, se presenta la propuesta de planeación estratégica para la clínica, enfatizándonos en la oportunidad de mejora a la clínica, estas posteriormente manifiestan agrado por dicha propuesta y se encuentran de acuerdo con el enfoque del negocio, enfatizándose en el servicio al cliente. Manifiestan que desean que se amplíe un poco más la misión y visión propuestas, se toma nota sus

sugerencias, y posteriormente se les muestra la propuesta de sistema de información enfocado al sector odontológico, para el manifiestan total aceptación y entusiasmo de obtener dicha herramienta. Se concluye la reunión y se dan los respectivos agradecimientos entre las partes.

Se anexa evidencia fotográfica



Fuente: fotos tomadas por los autores.

#### **Anexo F.** Documentos de soporte investigativo.

Se adjunta imágenes de los respectivos documentos soporte, con el fin de evidenciar la aceptación de las herramientas cualitativas ejecutadas durante la investigación, por parte de la propietaria Gina Gisela Sánchez Restrepo. Así mismo, copia de la bitácora de trabajo de campo.

Universidad del Valle  
Facultad Ciencias de la Administración  
Administración de Empresas - 3845  
Sede Cartago



**Propuesta de Planeación Estratégica Administrativa para la clínica  
Orthodontika S.A.S. en la Ciudad de Cartago**

**Consentimiento Informado**

Por medio de la presente acepto participar de forma voluntaria en la entrevista fase 2, la cual es imprescindible para el desarrollo de la investigación titulada: "Propuesta de Planeación Estratégica Administrativa para la clínica Orthodontika S.A.S. en la Ciudad de Cartago".

Señalo que mi participación consistirá, en brindar la información necesaria y a mi alcance en pro de la investigación en mención.

Señalo que he sido informado sobre el procedimiento y propósito de mi participación en esta investigación, así como el uso que se le dará a los resultados obtenidos, los cuales cumplen con los requerimientos éticos, y de confidencialidad, los cuales serán utilizados únicamente para fines académicos, y en beneficio de la clínica Orthodontika S.A.S. del cual soy propietario.

Firma Entrevistado:

  
Nombre: Eusebio Sánchez Restrepo  
Cédula: 31.427.094  
Celular: 3146801180

Universidad del Valle  
Facultad Ciencias de la Administración  
Administración de Empresas - 3845  
Sede Cartago



**Propuesta de Planeación Estratégica Administrativa para la clínica  
Orthodontika S.A.S. en la Ciudad de Cartago**


**Consentimiento Informado**

Por medio de la presente acepto participar de forma voluntaria en la entrevista fase 1, la cual es imprescindible para el desarrollo de la investigación titulada: "Propuesta de Planeación Estratégica Administrativa para la clínica Orthodontika S.A.S. en la Ciudad de Cartago".

Señalo que mi participación consistirá, en brindar la información necesaria y a mi alcance en pro de la investigación en mención.

Señalo que he sido informado sobre el procedimiento y propósito de mi participación en esta investigación, así como el uso que se le dará a los resultados obtenidos, los cuales cumplen con los requerimientos éticos, y de confidencialidad, los cuales serán utilizados únicamente para fines académicos, y en beneficio de la clínica Orthodontika S.A.S. del cual soy propietario.

Firma Entrevistado:

  
Nombre: Eisel Sánchez Restrepo  
Cédula: 3144094  
Celular: 3146301180



**Universidad del Valle**  
**Facultad Ciencias de la Administración**  
**Administración de Empresas - 3845**  
**Sede Cartago**



**Propuesta de Planeación Estratégica Administrativa para la clínica  
Orthodontika S.A.S. en la Ciudad de Cartago**

**Consentimiento Informado**

Por medio de la presente acepto participar de forma voluntaria, para ser parte de la investigación titulada: "Propuesta de Planeación Estratégica Administrativa para la clínica Orthodontika S.A.S. en la Ciudad de Cartago".

Señalo que mi participación consistirá, en brindar la información necesaria y a mi alcance en pro de la investigación en mención.

Señalo que he sido informado sobre el procedimiento y propósito de mi participación en esta investigación, así como el uso que se le dará a los resultados obtenidos, los cuales cumplen con los requerimientos éticos, y de confidencialidad, los cuales serán utilizados únicamente para fines académicos, y en beneficio de la clínica Orthodontika S.A.S. del cual soy propietario.

Firma Entrevistado:

  
Nombre: *Enels Sánchez Restrepo*  
Cédula: *3148094*  
Celular: *3146907180*



UNIVERSIDAD DEL VALLE  
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
 PROGRAMA ACADÉMICO AMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 PRÁCTICA EMPRESARIAL - ASESORIA 801108M

### BITÁCORA

#### TRABAJO DE CAMPO – ORIENTACIÓN CON LA EMPRESA<sup>1</sup>

FECHA DE ACTIVIDAD	TEMA ABORDADO	OBSERVACIONES RETROALIMENTACIÓN	COMPROMISOS
28/01/2021	Entrevista Fase 1	Entrevista con preguntas generales de la empresa a la propietaria Gina Gisela Sanchez	Sistematización entrevista. Anexo B
29/06/2021	Entrevista Fase 2	Entrevista con preguntas para estructurar y complementar, a la propietaria Gina Gisela Sanchez	Sistematización entrevista. Anexo B
02/07/2021	Ejercicio de Observación	Ejercicio de observación en la clinica osontológica Orthodontika S.A.S. Con el objetivo de afianzar los conocimientos ya obtenidos, analizar el entorno interno, además de adquirir nueva información	Creación Diario de campo. Anexo C
12/08/2021	Socialización del trabajo de grado con la empresa	Se realizó la socialización con el ojetivo de ser aceptada la propuesta, y retroalimentar los temas con las propietarias, Gina Gisela Sánchez y Yuly Sanchez	Anexo D.