

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ODONTOLÓGICA GUILLERMO
LEON OSORIO ESPECIALISTAS PARA EL PERIODO 2018 2022**

**SARA LUCIA DIAZ ANDRADE
LIZETH ZAPATA BOBADILLA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2018**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ODONTOLÓGICA
GUILLERMO LEON OSORIO ESPECIALISTAS PARA EL PERIODO 2018
2022**

**SARA LUCIA DIAZ ANDRADE
LIZETH ZAPATA BOBADILLA**

**Proyecto de Grado Para Optar al título de
Administrador de Empresas**

**Directora
MARIA EUGENIA CHAPARRO R.
Coordinadora Posgrados y Calidad**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2018**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad y fecha (día, mes, año)

DEDICATORIA

A DIOS gracias por permitirnos culminar uno de nuestros sueños con éxito y gran satisfacción, a nuestras familias por su apoyo incondicional y por brindarnos las fuerzas necesarias para salir adelante en los momentos que más lo necesitamos.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus más sinceros agradecimientos:

A nuestra Directora de trabajo de grado María Eugenia Chaparro, a nuestra Gestora académica del programa Administración de Empresas Lucy Yaneth Varela Hernández y a los docentes Héctor Rueda, Gustavo Ortiz, Carlos Alberto Betancourt, Carolina Solarte, Carlos Alberto Polanco, Jhony Grajales, Ricardo Ladino, Jaime de la Cruz, Jaime Agudelo, Cesar León Quillas, Reinaldo Sabogal y Andrea Patricia Gallo por habernos compartido, sus conocimientos y experiencia, lo cual fue de vital importancia para el desarrollo con éxito del presente proyecto de grado y que más que profesores son grandes amigos.

A nuestros compañeros con los cuales convivimos 5 años, tiempo en el que se compartió buenos y duros momentos, dejándonos experiencias valiosas y enseñanzas para llegar al éxito en nuestras vidas profesionales.

Contenido

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Situación problemática	1
1.2. Antecedentes del Problema	3
1.3. Justificación del Problema	4
1.3.1. Teórica	4
1.3.2. Metodológica	4
1.3.3. Práctica	5
1.4. Formulación del Problema	5
2. OBJETIVOS	6
2.1. General	6
2.2. Específicos	6
3. Marco Referencial	6
3.1. Marco contextual	6
3.3. Marco conceptual	16
3.4. MARCO LEGAL	17
4. DISEÑO METODOLÓGICO	18
4.1. Tipo de estudio	18
Método	18
Técnicas de recolección de información	18
4.1.1. Fuentes Primarias	19
4.1.2. Fuentes secundarias	19
5. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	19
5.1. Reseña histórica	20
5.2. Estructura orgánica	21
5.3. Productos y servicios	21
Clientes	22
Proveedores	22
Competencia	23
Ubicación geográfica	25
Diagrama de flujo del proceso de prestación de servicio	26

6. ANALISIS DEL ENTORNO	27
6.1. Análisis general del entorno	49
7. ANALISIS INTERNO	50
7.1. GUÍA DE ANÁLISIS EXTERNO	53
7.2. GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO	54
7.3. Factores de análisis	55
7.4. Matriz de evaluación de factores de externo (EFE)	56
	56
7.5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	57
7.6. Matriz cruzada de factores	58
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	59
8.1. MISIÓN	59
8.2. VISIÓN	59
8.3. PRINCIPIOS CORPORATIVOS	59
8.4. Objetivos estrategicos	61
9. PLAN DE ACCIÓN Fuente: Autores	62
10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	63
11. SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO	66
12. CONCLUSIONES	67
13. RECOMENDACIONES	68
14. BIBLIOGRAFÍA	69

GLOSARIO

CIRUGÍA: práctica que implica manipulación mecánica de las estructuras anatómicas con un fin médico.

CIRUGÍA MAXILOFACIAL: manejo de los tejidos blandos y duros de la boca y la cara.

ENDODONCIA: manejo del complejo basculo nervioso del diente.

ESTÉTICA DENTAL: percepción de belleza y armonía que deben tener los dientes en la boca de una persona.

IMPLANTOLOGÍA: especialidad de la Odontología que planifica, coloca y realiza mantenimiento de los implantes dentales.

ODONTOLOGÍA: es la especialidad médica que se encarga del diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades de los dientes, la encía, la lengua, el paladar y otras estructuras anatómicas implicadas.

ORTODONCIA: Parte de la odontología que se ocupa de corregir los defectos y las irregularidades de posición de los dientes.

PERIODONCIA: manejo de los tejidos alrededor de los dientes, como son el hueso alveolar, la encía y mucosa.

REHABILITACIÓN ORAL: especialidad de la Odontología que realiza el diagnóstico y plan de tratamiento adecuado al paciente que requiere recuperar su salud bucal.

RESUMEN

La empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas es una empresa que ofrece servicios odontológicos especializados en rehabilitación oral y reconstructiva, ubicada en la ciudad de Tuluá, la cual abrió sus puertas desde el mes de febrero del presente año, en búsqueda del posicionamiento y reconocimiento contribuyendo a la salud y estética oral. Debido a que es una empresa nueva en el mercado odontológico tiene la necesidad de crear estrategias para enfrentar la fuerte competencia, además de sobrevivir a los cambios que se presentan en el entorno. Por esta razón se realizó un análisis de la situación interna y externa con el fin de conocer sus fortalezas y debilidades, y con estas desarrollar estrategias que le permitan desempeñarse mejor en el mercado. De este análisis se obtuvo como resultado amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades cuyas sirvieron como insumo para realizar una matriz DOFA cruzada, donde surgen varias estrategias.

El sector odontológico en Colombia es muy demandado debido a la calidad de servicios y el precio de estos en el que está por debajo del 60% del promedio. Portafolio (2017). Lo que convierte a Colombia en el mejor destino para mejorar sonrisas y en el que los Profesionales del sector odontológico ven la oportunidad de abrir su propio consultorio del cual deben responder a la fuerte competencia y anticiparse a las necesidades del mercado.

Del análisis de la situación interna y externa de la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas, surgió el desarrollo de estrategias, como iniciar proceso de habilitación del consultorio que según el Ministerio de Salud de Colombia es el conjunto de normas, requisitos y procedimientos mediante los cuales se establece, registra, verifica y controla el cumplimiento de las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica, de suficiencia patrimonial y financiera y de capacidad técnico administrativa, indispensables para la entrada y permanencia en el Sistema, los cuales buscan dar seguridad a los usuarios frente a los potenciales riesgos asociados a la prestación de servicios y son de obligatorio cumplimiento por parte de los Prestadores de Servicios de Salud y las Empresas Administradoras de Planes de Beneficios (EAPB). MINTSALUD (2018), iniciar programas de publicidad aprovechando las redes sociales, preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia entre otras; las cuales permiten dar a conocer los servicios que ofrece la empresa logrando con ello atraer nuevos clientes y fidelizar los actuales. Luego, se diseñó un plan de acción y para dar cumplimiento a estas se realizó un plan de implementación el cual responde a los objetivos de crear un plan de venta para aumentar la rentabilidad de la empresa.

Palabras Claves: Direccionamiento estratégico, objetivos estratégicos, plan de acción, gestión organizacional.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el coordinador del Colegio Colombiano de Odontólogos en la Costa, Enrique Jadad, se estima que hay 65 mil dentistas activos en el país y con tendencia a aumentar esta cifra. Según un artículo del El Tiempo el fenómeno, que se ha desarrollado con fuerza en los últimos 10 años, se refleja en el crecimiento de las clínicas odontológicas, que de manera propia o a través de franquicias amplían sus redes de servicios. Lo cual quiere decir que la demanda del mercado en el sector odontológico ha ido aumentando, obligando a los odontólogos a independizarse y abrir su propio consultorio, reflejándose en la diversidad de servicios ofrecidos y en la decadencia en los precios de los tratamientos. Bajo esta premisa la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas abre sus puertas y comienza sus operaciones, sin embargo, la falta de planeación estratégica, de mercadeo y ventas no le permiten tener un mejor desempeño.

Para la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas se hace necesario la implementación de un plan estratégico con el interés de alcanzar los objetivos propuestos, el cual parte de el diagnostico interno y análisis del entorno con el fin de desarrollar estrategias y acciones que le permitan lograr el posicionamiento deseado.

Se realizó un análisis del sector específicamente en la ciudad de Tuluá, Valle del Cauca, ya que la empresa se encuentra ubicada en este lugar, indicando que es un sector muy competido debido a la oferta de consultorios que prestan sus servicios en odontología.

Con base en el análisis interno y externo se dio lugar a crear estrategias y a través de estas establecer objetivos. De este modo se valoraron diferentes estrategias, se desarrollaron objetivos respecto a la competitividad, crecimiento y rentabilidad. Con el fin de facilitar el desarrollo de dichas estrategias se realizó un plan de acción para dar cumplimiento a los objetivos mediante acciones e indicadores para medir el logro de estos.

Por último, se propone un plan de implementación con el fin de poner en práctica las actividades planteadas en el trabajo de investigación. Además, se propone un protocolo de seguimiento y control para medir y retroalimentar el cumplimiento del plan estratégico.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

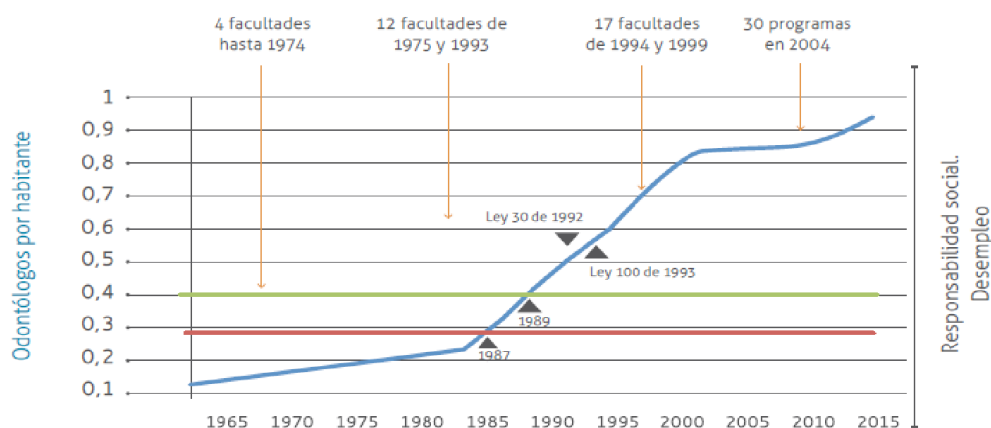
1.1. Situación problemática

En el mercado actual la oferta de servicios odontológicos en Colombia es atendida por pequeños microempresarios odontólogos, pequeñas empresas odontológicas que atienden y cubren gran parte de la demanda de estos servicios. Los microempresarios odontológicos ven la oportunidad de ejercer su profesión, más pensando como profesionales de la salud que como verdaderos empresarios impidiendo que su negocio perdure y crezca. Forum Dental (2016).

Es así, como el sector odontológico ha crecido de manera significativa en los últimos años, tanto el sector público como privado han aportado a incrementar la oferta de servicios odontológicos, aumentado con ello la variedad de servicios y generando un descenso en los precios. Para el año de 1979, la oferta odontológica profesional estaba representada por 5.214 odontólogos. Para el quinquenio 1980-1985, la producción global fue de 4.855 para un total de 10.069, sin tener en cuenta los factores migratorios, la mortalidad y la suspensión del trabajo. Una proyección de la oferta nominal durante el periodo 1986-2000 estará entre 19.502 y 23.740, con un promedio de 21.621 (Ternera 2011).

Al apreciar el gráfico se puede analizar que el crecimiento de la oferta en número de odontólogos por habitantes ha ido aumentando.

Grafico No. 1 Proyección odontólogos por 1000 habitantes vs. Recomendaciones de OMS años 1969 a 2010.



Fuente: Ternera, 2011, p. 7

Así pues, la falta de organización, de emprendimiento, de preparación profesional, administrativa además de trabas políticas, son problemáticas que actualmente afectan la odontología en el país. La anterior situación se refleja en cierres de negocios, improductivos, de poca competitividad, con una baja absorción de tecnología y un mínimo capital o patrimonio del sector, y como si fuera poco, se suma el ingreso de grandes empresas o corporaciones multinacionales entre ellas Jasban, Sonría y Dentisalud que en la actualidad son las más grandes del mercado y operan de forma directa o bajo un esquema similar a la franquicia, las cuales tienen considerables beneficios sobre las locales. Rojas (2016)

Según el artículo “El mercado de las clínicas dentales sonríe en Colombia” publicado por la revista Dinero (2015) Las clínicas dentales se han convertido en un próspero negocio que funciona de forma independiente al sistema de salud y que factura más de \$100.000 millones al año. El sector odontológico demuestra ser un sector altamente competitivo, con una fuerte tendencia al incremento de la oferta y la demanda, lo que conlleva a que las clínicas y consultorios tengan estrategias más agresivas en las ventas. La empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas, se encuentra dentro de este sector y puede ser afectada por el entorno tan competido ya que según datos del Ministerio de Salud en la ciudad de Tuluá hay 108 consultorios habilitados a la fecha, además, hay otro gran número (no identificado) de consultorios odontológicos que operan en la ciudad a un sin estar habilitados. Estos acontecimientos se presentan en los mercados debido a la falta de planeación estratégica, la cual puede llevar a la empresa a no aprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas de la misma, aspectos que demuestran la necesidad de desarrollar un plan estratégico que garantice el éxito futuro; de lo contrario, la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas podría verse forzada a abandonar el mercado como ha sucedido con muchas pymes en Colombia.

Esta situación hace necesario diseñar e implementar un plan estratégico con la participación de los directivos y demás miembros de la empresa, donde se comprometerán para cumplir los objetivos principales de la misma, que le permita reconocer sus debilidades y aprovechar las oportunidades que el entorno le presenta para convertirse en una empresa sostenible en el sector.

1.2. Antecedentes del Problema

A continuación, se presentan algunas de las tesis guías para la elaboración de esta investigación:

“Formulación del plan estratégico para el hospital del Rosario de Ginebra Valle del Cauca para el periodo 2016 a 2020.” Del programa de maestría en Administración, de la Universidad del Valle. Rendón y Russi (2016)

Este proyecto establece el diseño del plan estratégico para el Hospital del Rosario de Ginebra Valle del Cauca vigencia administrativa 2016 – 2020. Para el logro de este objetivo se analizó el entorno de la organización para determinar oportunidades y amenazas y se analizó el Sector Salud en Colombia para conocer el ambiente competitivo donde participa el hospital. Posteriormente se realizó el Análisis de la situación interna de la organización para determinar fortalezas y debilidades; teniendo en cuenta la información anterior se formuló el direccionamiento estratégico de la organización replanteando la misión y la visión. Finalmente se formularon planes de acción con sus respectivos indicadores, como también los medios necesarios para lograr los objetivos.

“Plan estratégico para la clínica odontológica Oral Brakets de Cali”. Programa de Administración de Empresas, Universidad Autónoma de occidente. Navarrete (2014)

En este trabajo de grado se hace un análisis de la situación interna y externa de la clínica para luego formular unas estrategias que le permitan llegar a un mejor desempeño en el mercado. El análisis de la empresa inicia con un diagnóstico de la situación externa, caracterizando la situación de la Comuna 19 de la ciudad de Cali, Valle del Cauca, e indagando a través de una investigación de mercados los hábitos de los clientes potenciales. De igual manera se realizó un análisis interno, conociendo las áreas, procesos y portafolio de servicios para identificar las debilidades y fortalezas. De este análisis se derivan las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que fueron insumo para la posterior elaboración de una matriz DOFA cruzada donde emergieron una serie de estrategias. Una vez reconocida la situación interna y externa de la clínica se procedió a la formulación de estrategias que permitieron dar a conocer todos los servicios que se ofrecen, logrando con ello atraer a nuevos clientes y retener los actuales. Para dar cumplimiento a las estrategias se desarrolló un plan de acción basado en el modelo del marketing mix (cuatro P's). Así mismo, se estableció un presupuesto para dar cumplimiento a las acciones que permitieron ejecutar las estrategias. Este se hizo considerando las expectativas de la clínica odontológica y en especial la disponibilidad de recursos, lo cual garantizaron la viabilidad del plan propuesto.

“Análisis y desarrollo de una propuesta de implementación de un sistema de fidelización de clientes para las clínicas odontológicas, Odontólogos Colombia, a partir del uso de estrategias de social media marketing”, Universidad Autónoma de Occidente, programa de Administración de Empresas. Muñoz (2014)

El propósito de este trabajo de grado es la caracterización de medios digitales de las principales clínicas odontológicas, que son competencia de Odontólogos Colombia. Debido a esto, se analiza cómo está actuando la competencia y evalúan lo que les hace falta a las clínicas Odontológicas Odontólogos Colombia. Para realizar los objetivos específicos del proyecto, primero se realizó una visita a cada una de las clínicas competencia de Odontólogos Colombia con el motivo de una valoración, pero el objetivo fue evaluar la calidad del servicio en cada una de estas. Luego se analizó la presencia de redes sociales de la competencia de Odontólogos Colombia. Se caracterizan los sistemas de administración de la clínica Odontólogos de Colombia y finalmente se propone un proceso de implementación de un sistema de fidelización de clientes basado en el conocimiento que se obtiene de las redes sociales.

1.3. Justificación del Problema

1.3.1. Teórica

Con el presente plan estratégico se pretende aplicar la teoría y los conceptos acerca de la planeación estratégica principalmente de Humberto Serna y David Fred la cual ayudará a definir claramente la misión, visión, objetivos corporativos y las estrategias que desarrollarán en el corto y en el largo plazo, contribuyendo así al cumplimiento de las metas, y la empresa odontológica Guillermo León Osorio logre el posicionamiento deseado.

1.3.2. Metodológica

Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación es necesario aplicar el modelo de planeación estratégica de Humberto Serna y David Fred, en el cual se establece en primer lugar el análisis de la situación interna y externa de la empresa por medio de la matriz DOFA, En segundo lugar se llevará a cabo el establecimiento de los objetivos corporativos teniendo en cuenta el análisis hecho previamente que ayudará a la empresa a tener claro a dónde quieren llegar (visión) y cuáles serán sus propósitos en el mediano y largo plazo. Planteadas las metas y objetivos se establecerán las estrategias para alcanzar los objetivos de la visión, por último, se pondrá en marcha y se ejecutarán las estrategias supervisándolas, para emprender de ser necesario medidas correctivas.

1.3.3. Práctica

La planificación permite concebir una ruta para el logro de los objetivos de la organización, apoyados diferentes escenarios como lo son la calidad, la efectividad y los resultados, además de tomar en cuenta los requerimientos del entorno; teniendo en cuenta tanto los objetivos institucionales como la cultura organizacional y los planes de acción.

Bajo esta premisa, se reconoce la importancia del diseño y formulación de un plan estratégico para la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas, que le brinde dirección sobre lo que se debe hacer para lograr posicionamiento frente al entorno, y que a su vez sirva como atractivo para el ingreso de nuevos clientes.

1.4. Formulación del Problema

¿Cuál debe ser el plan estratégico para la Empresa Odontológica Guillermo León Osorio Especialistas de Tuluá, Valle del Cauca?

1.5. Sistematización del Problema

¿Cómo se encuentra el entorno y la situación actual de la empresa Guillermo León Osorio Especialistas?

¿Cómo formular el direccionamiento estratégico de la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas?

¿Cuáles son las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos de la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas?

¿Cómo implementar el plan estratégico a la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas?

2. OBJETIVOS

2.1. General

Desarrollar un plan estratégico para la Empresa Odontológica Guillermo León Osorio Especialistas, de Tuluá, Valle del Cauca para el periodo 2018-2022.

2.2. Específicos

- ❖ Realizar un análisis del entorno y de la situación actual de la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas con el fin de detectar fortalezas y debilidades e identificar oportunidades y amenazas.
- ❖ Formular el direccionamiento estratégico de la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas.
- ❖ Proponer estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas.
- ❖ Elaborar un plan de implementación de acuerdo a las estrategias encontradas para la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas.

3. Marco Referencial

3.1. Marco contextual

Colombia se considera una nación atractiva en materia de salud gracias al reconocimiento que internacionalmente ha recibido la calidad de su servicio y el costo de la prestación del mismo. Por ejemplo, se calcula que un procedimiento médico en este país llega a costar entre un 10% y 35% menos que en Estados Unidos. Dinero (2018). La calidad de los profesionales que hay en Colombia, junto con los precios asequibles en los procedimientos, hacen que el país sea uno de los lugares más apetecidos por las personas de todo el mundo que buscan realizarse operaciones médicas y estéticas. De acuerdo con cifras estimadas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en 2011 llegaron a Colombia 20.500 pacientes extranjeros para tratamientos médicos.

Por consiguiente, el presente trabajo se desarrollará en Tuluá, municipio colombiano ubicado en la región central del departamento del Valle del Cauca, departamento al occidente de Colombia; de ahí que sea llamado "El Corazón del Valle". En la actualidad, se constituye como una de las ciudades intermedia más importantes de Colombia y el cual cumple con una agenda de conectividad nacional e internacional que propende por la promoción empresarial, el empleo y la asociatividad, de la misma manera que contribuye al fortalecimiento de la nueva ruralidad y el eco turismo.

Cuenta con diversas vías de acceso y contacto con todos los pueblos de la región; está ubicada en la ruta de la vía Panamericana, su ubicación geográfica es estratégica por su equidistancia a ciudades capitales como Cali a 100 km , Armenia a 105 km, Pereira a 125 km y Buenaventura el puerto sobre el océano pacifico más importante de Colombia a 172 km ; contando además con el Aeropuerto de Farfán que sirve de enlace con el sistema aeroportuario del eje Medellín -Bogotá – Cali.

En su economía sobresalen el comercio, la agricultura y la ganadería; esta última es una de las mejores del Occidente por el número de cabezas y por la variedad de sus razas, convierten a Tuluá en un polo de desarrollo único en toda esa extensa región del Valle del Cauca. Su extensa área municipal se encuentra ubicada en medio de un paisaje que reúne tanto las tierras planas como la montaña, de ahí su riqueza agrícola y ganadera, la diversidad de climas y la importancia de sus recursos hidrográficos.

Goza además de los distintos servicios que ofrecen las redes de telefonía y electricidad, de cobertura regional, es decir, está comunicada y comunica permanentemente a Colombia con el mundo. Es un municipio plural, diverso y cosmopolita, laborioso y comunicativo, que se destaca por su pujante actividad comercial, educadora y de servicios, y se perfila como líder en el desarrollo humano sostenible de la región. Colombia Turismo (2018).

Tuluá ha venido fortaleciendo su papel en el centro del departamento del Valle del Cauca y ha aumentado la prestación de diversos bienes y servicios que anteriormente sólo se prestaban en Cali, lo que ha permitido fortalecer las potencialidades que posee el territorio, al estar ubicado en el eje de comunicación entre Cali y el centro del país e igualmente en el eje que comunica a Buenaventura y Buga, con el resto del país. Contando con un área de desarrollo de la industria y comercio. Tuluá se proyecta como epicentro en servicios con una estructura vial y de transportes que le permiten influir sobre una amplia zona de su entorno

geográfico, como Andalucía, Bugalagrande, Riofrío, San Pedro, Sevilla, Trujillo y Bolívar.

Con el 54,71% de empresas y el 38,15% de los empleos el sector Comercio y Reparaciones Tuluá revela su vocación comercial, pero solo generan el 14,7% de los activos. Es el sector Agrícola y Ganadero el que posee el 35,31% de los activos y el segundo lugar en generación de empleos del municipio lo que demuestra una doble vocación de tradición agropecuaria y campesina. Caracterización regional y perspectivas de la oferta y demanda de la educación superior en el Valle del Cauca y Norte del Cauca (2012).

Por consiguiente, se desarrollará y se recopilará información en el municipio de Tuluá, teniendo en cuenta aspectos importantes de este mismo ya que su área de influencia abarca quince municipios que suman no menos de mil moradores, lo que le da el carácter de “ciudad región”, convirtiéndose en punto obligado de encuentro comercial y de servicios, para esta zona del país y que debido a la alta demanda que existe en el sector odontológico en el municipio de Tuluá, la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas se ve en la obligación de implementar estrategias que le ayuden a darle reconocimiento y posicionamiento, los cuales le serán de ayuda para su sostenimiento en el mercado.

3.2. Marco teórico

Planeación Estratégica

El término estrategia ha sido utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo del tiempo, está ligado desde tiempos ancestrales al tema militar por los chinos quienes usaron militarmente el concepto de estrategia.

Posteriormente el concepto de estrategia surgió al uso del proceso de planeación de la década de 1950 a 1960, donde las firmas se concentraban más en el proceso de control y planeación. Luego en el año 1960 las organizaciones empiezan a usar el concepto de estrategia, con el fin de reducir la incertidumbre y aprovechar las oportunidades del futuro.

A continuación, se presentan varias definiciones respecto al concepto de estrategia.

“La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas” (Chanler, 1962)

“La estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, sujeto a las restricciones de capacidad y potencia” (Ansoff ,1965)

“La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ‘ser diferente’. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor” (Porter, 1980)

"De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única, viable", basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "oponentes inteligentes" (Quinn, 1991, p. 125)

"La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos." (Fred, 2008, p. 5)

“Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.” Serna (2003)

Cabe aclarar que para el desarrollo de esta investigación se tomarán dos modelos, los cuales corresponden a los autores Humberto Serna (Gerencia Estratégica) y Fred David (Conceptos De Administración Estratégica); primero se mostrará el modelo de planeación estratégica que propone Serna, después, el modelo de David en el que se diseñara la Misión, Visión y Objetivos, para concluir con el planteamiento e implementación de las estrategias.

Modelo Planeación Estratégica

La empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas, deberá responder a las siguientes preguntas en el transcurso del desarrollo del plan estratégico.

1. ¿Cuál es el negocio?
2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿A dónde se quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir que se están logrando metas y objetivos?

Seis componentes fundamentales de La Planeación Estratégica

1. Los Estrategas.

Son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

2. Direccionamiento Estratégico

Lo integran los principios corporativos, la misión y la visión de la empresa.

- ❖ **Principios Corporativos:** son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización.
- ❖ **Misión:** es la formulación de propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.
- ❖ **Visión:** Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro.

3. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico incluye, la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

4. Opciones estratégicas

Definido el direccionamiento estratégico de la empresa, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la empresa tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

5. Formulación estratégica

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

6. Auditoría estratégica

El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización.

Por tanto, una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional es el Perfil de la Capacidad Interna de la compañía (PCI).

Perfil de la Capacidad Interna de la compañía (PCI)

Este es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

El PCI examina cinco categorías, a saber:

1. La capacidad directiva.

Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo (planeación, toma de decisiones, coordinación, etc.)

2. La capacidad competitiva (o de mercadeo).

Son todas aquellas fortalezas o debilidades relacionadas con el área comercial (calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, etc.)

3. La capacidad financiera.

Incluye todos los aspectos relacionados con el área financiera de la compañía (deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, etc.)

4. La capacidad tecnológica (Producción).

Incluye todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales (infraestructura tecnológica, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, intensidad en el uso de la mano de obra, etc.)

5. La capacidad del talento humano.

Incluye las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano (nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, etc.)

Tabla No. 1. Categorías del PCI

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLOGIA									
5. TALENTO HUMANO									

Fuente: Serna, 1997, p. 121.

Perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM).

Otra herramienta propuesta por Serna es la realización del POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio), la cual es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.

Tabla No. 2. Perfil de Oportunidades y Amenazas- POAM

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Tecnológicos									
2. Economía									
3. Política									
4. Geográficos									
5. Sociales									

Fuente: Serna, 1997, p. 140.

Matriz DOFA

Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.

Por otro lado, existen tres elementos claves para el desarrollo de una estrategia corporativa:

El primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir, algo que esta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores.

El segundo es encontrar un nicho en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa.

El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

Según Serna (1997) el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (p. 157-158)

Tabla No. 3. ANALISIS DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto	Enumerar las de mayor impacto
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	DO	DA

Fuente: Serna, 1997, p. 161

Por consiguiente, al confrontar cada uno de los factores clave de éxito, deberán aparecer estrategias FO-FA-DO-DA.

Modelo según David F. (2008)

Declaración de la Visión

Los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. Sin embargo, muchas empresas poseen tanto la declaración de la visión como la de la misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar.

Declaración de la Misión

Según Drucker la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, es sinónimo de “¿cuál es nuestra misión?” La declaración de la misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Responde a la pregunta clave “¿cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia.

Declaración de los Objetivos

De acuerdo con la estructura planteada por Fred David se propone realizar la declaración de los objetivos, los que deberán ser a largo plazo, estos representarán los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El período considerado debe ser acorde con los objetivos y las estrategias, y por lo general, es de dos a cinco años.

Por tanto, los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo. Así pues, los objetivos establecidos con claridad ofrecen múltiples beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos.

Tipos de estrategias

Existen varios tipos de estrategias, las cuales una empresa puede seguir dependiendo de la situación, están clasificadas en 13 acciones: integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado,

desarrollo del mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados, diversificación horizontal, empresa conjunta y asociación, recorte de gastos, enajenación y liquidación. Cada alternativa estratégica tiene innumerables variaciones; por ejemplo, la penetración en el mercado incluye el aumento de vendedores, el incremento de los gastos de publicidad, el uso de cupones de descuento y la puesta en marcha de acciones similares para incrementar la participación en el mercado en un área geográfica específica. Tabla No. 4. Definición de alternativas de estrategias

ESTRATEGIA	DEFINICION
Integración directa	Obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores o minoristas.
Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o más control sobre los proveedores de una empresa.
Integración horizontal	Buscar la propiedad o más control sobre los competidores.
Penetración de mercado	Buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.
Desarrollo de mercado	Introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de productos	Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos.
Diversificación relacionada	Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados.
Diversificación no relacionada	Añadir productos o servicios nuevos no relacionados.
Reducción	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la baja en venta y utilidades.
Desinversión	Vender una división o parte de una organización.
Liquidación	Vender todos los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible.

Fuente: Fred David, 2008, p. 173

Estrategias Genéricas de Michael Porter

Para Porter, las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter denomina a estas bases estrategias genéricas.

Estrategias de liderazgo en costos

La razón principal para utilizar estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontales es obtener beneficios de liderazgo en costos, aunque éste se debe seguir, por lo general, junto con la diferenciación.

Estrategias de diferenciación

Diversas estrategias ofrecen grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los clientes o si es posible que los competidores imiten los productos con rapidez.

Una estrategia de diferenciación se debe aplicar sólo después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores, para determinar la viabilidad de la incorporación de una o más características de diferenciación en un producto único que presente los atributos deseados. Una estrategia de diferenciación exitosa permite a una empresa cobrar un precio más alto por su producto, así como obtener la lealtad del cliente porque los consumidores podrían sentir mucho apego por las características de diferenciación.

Estrategias de enfoque

Una estrategia de enfoque exitosa depende de que un segmento de la industria aún no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. Las estrategias como la penetración en el mercado y el desarrollo del mismo ofrecen importantes ventajas de enfoque. Las empresas grandes y medianas pueden usar de manera eficaz estrategias con base en el enfoque sólo en conjunto con estrategias de diferenciación y de liderazgo en costos.

3.3. Marco conceptual

Para el plan estratégico a estructurar se definen los siguientes términos que se consideran relevantes para la investigación y se establecerán dentro de la descripción del proyecto, esta información se recolecta tomando como referencia de consulta definiciones básicas de Humberto Serna (Gerencia Estratégica)

AMENAZAS: “Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.” (Serna, 1997, p. 31)

DEBILIDADES: “Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.” (Serna, 1997, p. 31)

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO: “Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades del entorno que enfrenta la empresa.” (Serna, 1997, p. 31)

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: “El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.” (Serna, 1997, p. 20)

ESTRATEGAS: “Son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.” (Serna, 1997, p. 19)

ESTRATEGIAS: “Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.” (Serna, 1997, p. 32)

FORTALEZAS: “Son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una empresa.” (Serna, 1997, p. 31)

MISIÓN: “Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.” (Serna, 1997, p. 31)

OBJETIVOS GLOBALES: “Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.” (Serna, 1997, p. 31)

OPORTUNIDADES: “Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna adecuada.” (Serna, 1997, p. 31)

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: “Es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre los factores clave de éxito, su revisión monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.” (Serna, 1997, p. 29)

3.4. MARCO LEGAL

El marco normativo que regula la actividad de los servicios odontológicos en Colombia se enmarca principalmente en las siguientes normas.

LEY 100 DE 1993. (Diciembre 23). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Publicada en el Diario Oficial No. 41.148 de 23 de diciembre de 1993.

- ❖ LEY 35 DE 1989. (marzo 8). Sobre ética del odontólogo colombiano.
- ❖ DECRETO NÚMERO' 4192 DE 2010 MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. (9 NOV 2010). Por medio del cual se establecen las condiciones y requisitos para la delegación de funciones públicas en Colegios Profesionales del área de la salud, se reglamenta El Registro Único Nacional y la Identificación Única del Talento Humano en Salud y se dictan otras disposiciones.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio que se realizará en la presente investigación es descriptivo, ya que parte del análisis y de la descripción actual de la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas, con el fin de diseñar un plan estratégico que permita dar solución en un mediano o largo plazo a las problemáticas que afectan a esta empresa odontológica.

Método

Se utilizará para esta investigación, el método deductivo ya que se partirá de la teoría general de planeación estratégica, y se pretende explicar los hechos y situaciones generales de la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas para lograr conclusiones particulares.

Técnicas de recolección de información

Para el presente plan estratégico se recopilará información a través de entrevistas, las cuales se aplicarán al propietario de la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas, a los Odontólogos que allí laboran y la Secretaria; tendrá como finalidad conocer las operaciones internas, debilidades y fortalezas de la empresa.

4.1.1. Fuentes Primarias

Revisión documental y entrevistas al propietario de la empresa, la secretaria y demás funcionarios que puedan suministrar información relevante para el desarrollo del proyecto, en la cual se determinará la situación actual de la empresa.

4.1.2. Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundarias se obtendrán de estudios realizados en el sector odontológico, Internet, libros, revistas, entre otros.

Nombre	Autor
Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales.	Méndez, A.
Gerencia Estratégica.	Serna, H.
Conceptos de administración estratégica.	David, F.

Fuente: Autora

5. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA





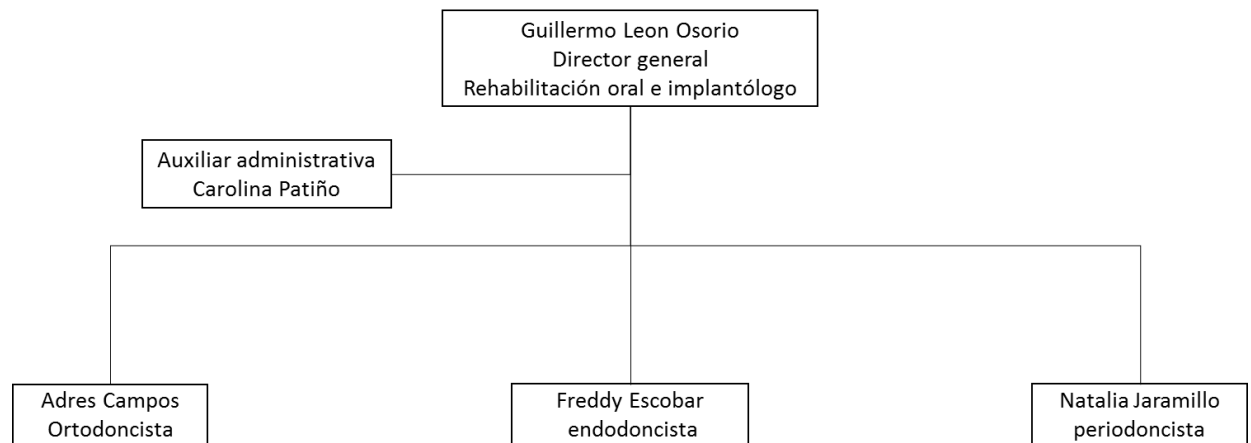
5.1. Reseña histórica

El señor Guillermo León Osorio, odontólogo especializado en Implantología oral y reconstructiva, quien era dueño de un consultorio odontológico en la ciudad de Tuluá, se vio en la obligación de cerrar por factores externos a él, tales como dura co0mpetencia y extorsión, situación que lo obligo a desplazarse a otras ciudades para continuar con sus labores. Es en el año 2017 donde nace la idea de crear una empresa odontológica especializada en la ciudad de Tuluá.

Para este propósito, y con la motivación de sus clientes, decide prestar los servicios de periodoncia, endodoncia, ortodoncia, entre otros. Para esta operación, se inicia la contratación de mano de obra competente procedente bien sea de la región o de la ciudad; además, cuenta con el acompañamiento y experiencia de diferentes especialistas tales como Andrés Campos, Freddy Escobar, Natalia Jaramillo y Carolina Patiño quienes aportan desarrollos de ortodoncia, endodoncia, periodoncia y procesos administrativos.

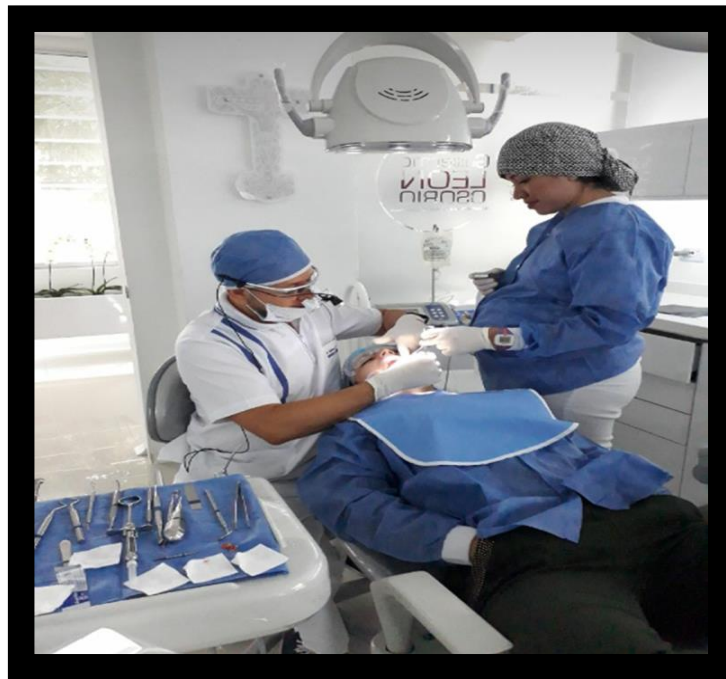
Para el año 2018 el consultorio Guillermo León Osorio especialistas, abre sus puertas en el local 201 en la torre Vitta 2, en el barrio Alvernia de la ciudad de Tuluá, el día 28 de febrero, con los implementos necesarios para suplir las necesidades de los clientes. El consultorio tiene como propósito brindar un servicio de calidad, posesionarse y mantenerse en el mercado a través de los años.

5.2. Estructura orgánica



Fuente: Autores

5.3. Productos y servicios



- **Ortodoncia:** la ortodoncia mejora la estética dental y facial, y por lo tanto aumenta la calidad de vida del paciente. Se ocupa de la corrección de la posición de dientes y huesos. La ortodoncia puede mover un diente situado en una posición anormal hasta su posición adecuada y corregir rotaciones e inclinaciones para evitar la aparición de caries y enfermedades de las encías.
- **Periodoncia:** se ocupa de la prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades y condiciones que afectan a los tejidos que dan soporte a los dientes, para el mantenimiento de la salud, función y estética de los dientes y tejidos adyacentes.
- **Endodoncia:** mediante implantes se puede realizar la sustitución de un único diente, de varias piezas, o incluso de toda la dentadura, la endodoncia es el procedimiento que utilizan los odontólogos para eliminar en parte o en su totalidad la pulpa del diente y sellar el conducto pulpar.
- **Cirugía oral y maxilofacial:** estudio, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de las enfermedades congénitas y adquiridas, actuando en cráneo, cara, cabeza, y cuello, cavidad oral y maxilares.
- **Estética dental:** tratamientos estéticos, cuidados preventivos, blanqueamiento dental, empastes de composite.
- **Implantología:** sustituye la raíz del diente perdido por una raíz artificial o implante, generalmente de titanio, que se integra en el hueso maxilar uniéndose fuertemente a él para poder colocar la prótesis dental.

Cientes

La empresa odontológica Guillermo León Osorio ofrecerá sus servicios a toda la comunidad tulueña y su periferia.

Proveedores

A continuación, se presentan una serie de proveedores de la empresa Guillermo León Osorio Especialistas.

- **Casa dental Gabriel Velásquez y CIA LTDA**

Equipos:

- ✓ lámpara de fotocurado Slimax
- ✓ Lámpara de fotocurado valo
- ✓ Lupas magnificadoras con luz led
- ✓ SCALER (confort Sonic p6)
- ✓ SCALER (confort Sonic p9)
- ✓ UVENEER (plantillas para carillas)

Materiales:

- ✓ Ácido Desmineralizante
- ✓ Adhesivo adper single bond
- ✓ Compomero I-Liner
- ✓ Cepillo para profilaxis
- ✓ Fresa de carburo Zekrya
- ✓ Opalescence BOOST
- ✓ Duraphat Barniz
- ✓ Pulidores de silicona
- ✓ Resina Beautiful
- ✓ Tira de lija metálica

Artículos de bioseguridad

- ✓ Bolsas para esterilizar
- ✓ Eyector de saliva
- ✓ Guantes de látex
- **Fundación Cosme y Damián**
 - ✓ Banco de huesos y tejidos
- **Implantes Cortex**
 - ✓ Implantes dentales
 - ✓ Prótesis
 - ✓ Kit de sistema múltiple
 - ✓ Instrumentos quirúrgicos dentales
 - ✓ Material de injerto de huesos sintético
- **Implantes Imeti**
 - ✓ Implantes dentales
 - ✓ Aditamentos protésicos
 - ✓ Aditamentos para impresión
 - ✓ Instrumental de colocación
 - ✓ Sistema de fresado
 - ✓ Bandejas quirúrgicas
- **Zimmer**
 - ✓ Materiales de regeneración
 - ✓ Sistema zimmer dental
 - ✓ Materiales protésicos

Competencia

Dentro del marco de los competidores que afectan directamente a la empresa Guillermo León Osorio Especialistas y teniendo en cuenta el tiempo de servicio que llevan en la ciudad, se encuentran:

- **Oral Brakets** (13 años en el mercado)

Carrera 25 # 33-67 Tuluá

2258010 - Buga: (2)2370099

- ✓ Periodoncia
- ✓ Cirugía Maxilofacial
- ✓ Ortodoncia interceptiva
- ✓ Implantología Dental
- ✓ Rehabilitación Oral
- ✓ Endodoncia
- ✓ Odontología Estética
- ✓ Tratamiento de Ortodoncia
- ✓ Diseño de sonrisa
- ✓ Higiene oral
- ✓ Blanqueamiento dental

- **Sanabria Matiz** (20 años de experiencia)

Calle 25 # 33-40

Tel: 2316363

- ✓ Rehabilitación oral
- ✓ Implantología
- ✓ Endodoncia
- ✓ Cirugía oral y Maxilofacial
- ✓ Odontología General
- ✓ Ortodoncia
- ✓ Odontopediatria
- ✓ Periodoncia
- ✓ Anestesia general
- ✓ Salud oral e higiene oral

- **Orthoplan** (19 años en el mercado)

Calle 28 # 27- 26

Tel: 2259292

- ✓ Ortodoncia
- ✓ Periodoncia
- ✓ Implantología
- ✓ Rehabilitación
- ✓ Diseño de Sonrisa
- ✓ Blanqueamiento
- ✓ Endodoncia
- ✓ Odontopediatria

- ✓ Profilaxis
- ✓ Cirugía

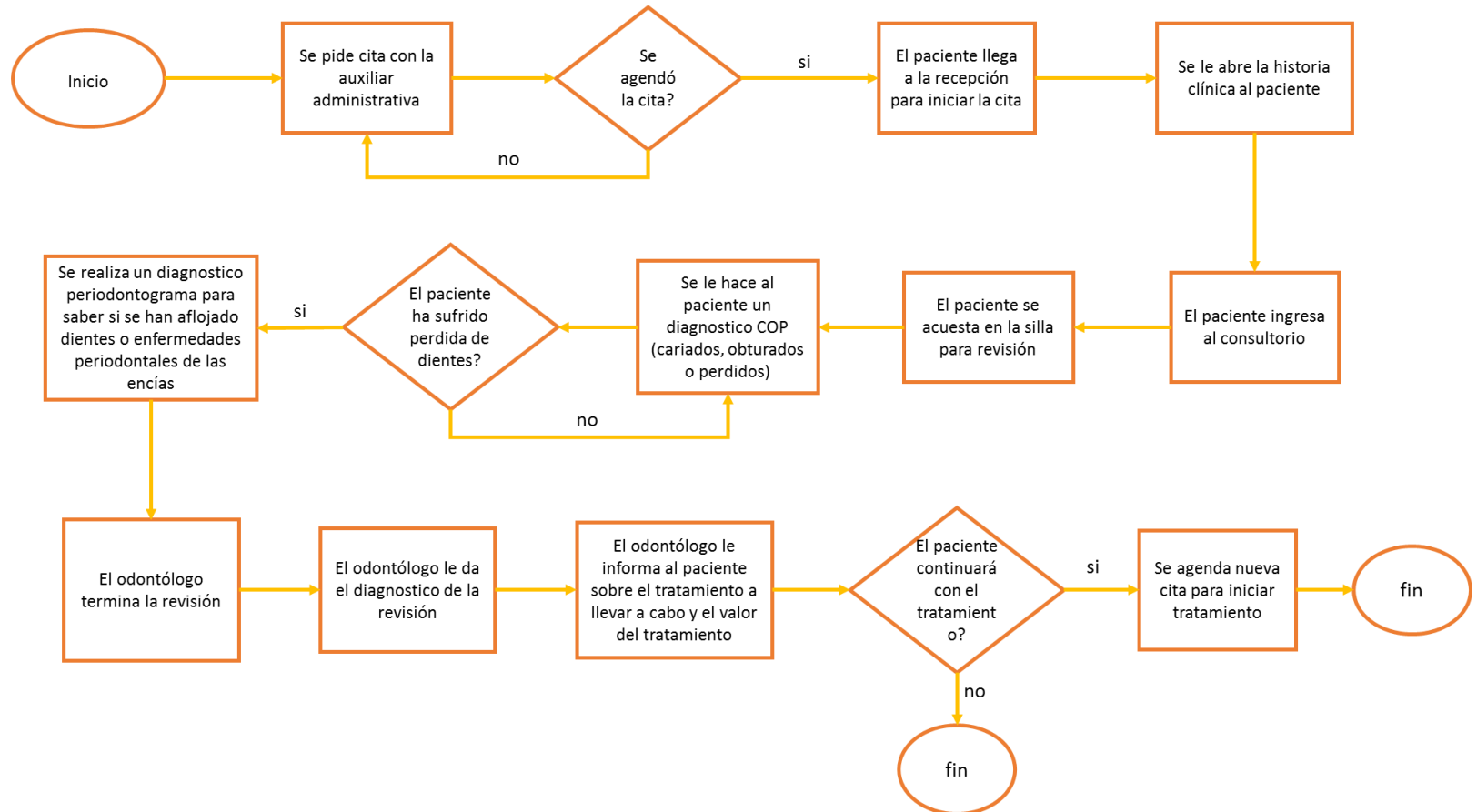
Ubicación geográfica

Centro comercial integral vita, torre B
Carrera 37 # 25 – 46 Alvernia. Local 201



Fuente: google Maps

Diagrama de flujo del proceso de prestación de servicio



6. ANALISIS DEL ENTORNO

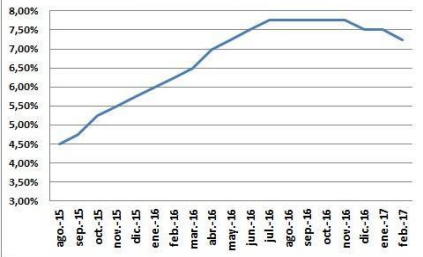
El éxito de una empresa depende en buena parte de cómo se relacione con su entorno. Pues el contexto en el que se mueve puede ayudar o dificultar la toma de decisiones estratégicas y, desde luego, su operación. De ahí la necesidad de tener en cuenta las condiciones y factores que le rodean para formular la propuesta de la empresa y no crear una que no dé respuesta a las demandas de los agentes externos, traducándose esto en pérdida de tiempo, esfuerzo y recursos. (Beltrán, 2009)

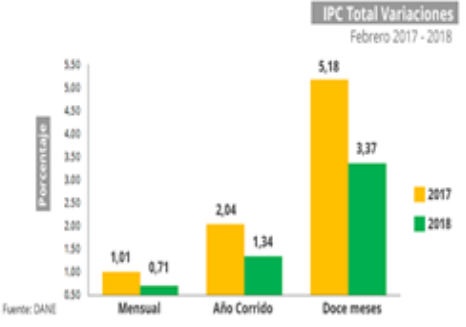
ENTORNO ECONÓMICO: El entorno económico corresponde a uno de los entornos más dinámicos del ambiente general y requiere por tanto información actualizada de fuentes primarias y secundarias. Las variables económicas condicionan el comportamiento de las organizaciones, generan cambios sustanciales en la planeación de la organización, impactan directamente la administración de recursos físicos, humanos, industriales, tecnológicos e incluso puede provocar impactos en otros entornos como el demográfico, cultural, ambiental y tecnológico. (Betancourt, 2011, p.56).

Entorno Económico (Sector Salud - Empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas Tuluá).

VARIABLE	Clasificación O/A	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
PIB (Producto Interno Bruto)	Amenaza	El Dane explicó que durante el último trimestre del pasado año, y tal como había advertido el equipo técnico del Banco de la República, el desempeño de la economía nacional sufrió una nueva desaceleración con respecto al periodo	De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), durante el 2017 el Producto Interno Bruto del país fue de 1,8%, impulsado especialmente por los sectores agropecuarios y de servicios financieros. La entidad reveló que solo en el último trimestre del año, el país obtuvo un PIB de 1,6%, mientras que en los tres trimestres anteriores había registrado	En Colombia es evidente que prácticamente todos los sectores están atravesando por momentos complicados y no es menos la sanidad. En este sentido los odontólogos son	Es importante destacar que el sector odontológico mueve alrededor de 1.5 billones de pesos anuales, sin embargo, de este mercado se están apoderando actores internacionales y ya han acaparado aproximadamente

		anterior, lo que llevó a una disminución del mismo de 60 puntos básicos con respecto al resultado del tercer trimestre y consolidando el cuarto año de ajuste económico del país. El director del Dane, Mauricio Perfetti, explicó que los sectores que más dinamizaron el PIB en el último trimestre del año fueron servicios sociales, comunales y personales con 3,7%, establecimientos financieros y seguros con 3,4% y suministro de electricidad, gas y agua con 2,3%. Perfetti agregó que “el comportamiento de Servicios sociales, comunales y personales se explica por la variación positiva de los servicios de	un crecimiento de 1,5%, 1,7% y 2,2% por orden cronológico y todos con revisiones al alza desde la anterior publicación de resultados del PIB que se había dado en noviembre del 2017.	uno de los sectores sanitarios más afectados por la situación de recesión económica.	el 4% del mercado, a sabiendas de que la empresa nacional puede desarrollar este ejercicio con óptima calidad y prestación de servicio, por lo tanto, es vital que el Gobierno apoye este importante sector con urgencia. Dr. Ciro Garnica 2017).
--	--	---	--	---	--

		administración pública y defensa con 4,6% y servicios sociales y de salud de mercado con 3,6%". (Dinero 2018)			
Tasa de interés	Oportunidad	Pese al pasado incremento de las tasas de interés y la desaceleración económica que atraviesa el país, la cartera bruta comercial logró crecer 4,7% anual con un incremento de 1,5 puntos porcentuales con respecto a la variación de febrero, que había sido de 3,1%. (Dinero 2017)	(%) Evolución tasa de intervención en Colombia (2015-2017)  Fuente: Dinero el Dane reveló que la economía colombiana creció 2%, en línea con el pronóstico del Gobierno y ligeramente superior al que tenía el Banco de la República, mientras que las expectativas de inflación siguen subiendo y se espera que el IPC de febrero no sea tan favorable como consecuencia de la aplicación en pleno de la Reforma Tributaria.	La reducción de la tasa es buena para la economía. Los bancos han bajado las tasas de los créditos comerciales, los que van dirigidos al sector empresarial casi que al mismo ritmo que la reducción de tasa del Banco de la República. Falta un trabajo por hacer en los créditos de consumo, dirigidos a los hogares, que no han bajado al	Cuando la tasa de interés sube, sube necesariamente el costo de los créditos, lo que dificulta la capacidad del sector empresarial para financiar las inversiones y afecta la capacidad de consumo de las familias.

Inflación IPC	Amenaza	El comportamiento del IPC en salud puede ser un reflejo de algunas decisiones que se toman para el sistema, como lo que puede ser la regulación de precios en general. Es importante resaltar, que puede haber más inflación en este sector, ya que puede existir una demanda en el gasto y a su vez un aumento de precios que se relacionan con la oferta, lo que hace que exista nuevas técnicas de tecnología avanzada o mejora de las misma que benefician artículos, producción y bienes en salud. (Revista Digital Opinión & Salud 2017).	En febrero de 2018 la variación mensual del IPC fue 0,71%, la de año corrido 1,34% y la de doce meses 3,37%  Fuente: DANE En febrero de 2018, ocho de los nueve grupos de gasto reportados en el IPC presentaron variaciones mensuales inferiores a las registradas en el mismo mes del año anterior: Alimentos, Vivienda, Vestuario, Salud, Educación, Diversión, Comunicaciones y Otros gastos. solo en el primer mes del año, el Índice de Precios al Consumidor se ubicó en 0,63 por ciento, mientras que en el mismo mes del año pasado fue de 1,02 por ciento y en el que el segundo grupo de gasto en el que más subieron los precios al consumidor fueron en el de salud, con un aumento de 1,16 por ciento) y en el que en enero de 2017 el aumento fue de 1,3 por ciento%. (El Tiempo 2018)	Para los especialistas y administradores de la salud, la inflación representa un impacto económico en lo que tiene que ver con nuevas tecnologías de alto coste, que muchas veces no reemplaza estos instrumentos, por lo que se termina impactando en aumento de primas en pólizas de salud, aumento de gasto destinado a salud por el Estado; y costo per cápita final anual sobre el PIB.	Ante esto, la inflación en salud está impactando directamente en los costos de las atenciones médicas, en el sector público y privado, según el Wall Street Journal, señala que la inflación en salud, es un tema de debate, debido a que hay tasas de crecimiento que aumentan considerablemente en materia de hospitalizaciones, medicamentos y pólizas de seguro.
-----------------------------	-----------------------	---	--	---	---

ENTORNO SOCIOCULTURAL: Se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados.

VARIABLE	Clasificación O/A	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
INSEGURIDAD	Amenaza	La firma del acuerdo de paz entre el Gobierno de Juan Manuel Santos y las FARC, que están a punto de convertirse en partido político, ha abierto una nueva etapa de convivencia en Colombia. La guerra que azotó el país durante más de cincuenta años ha terminado y ha disminuido la violencia, pero en el país siguen operando grupos armados que amenazan la seguridad. (El País 2017)	Mientras el Estado negocia un alto el fuego con el Ejército de Liberación Nacional, la segunda organización insurgente colombiana, las autoridades centran sus esfuerzos en la contención de las bandas criminales	Los empresarios colombianos sienten mayor preocupación por la inseguridad generada por las organizaciones criminales, ya que son acosados por delincuentes que les solicitan dinero para dejarlos operar.	Las bandas criminales pueden llegar a afectar la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas ya que ellos se dedican a extorsionar, incrementando así los gastos de las empresas, además de generar un ambiente tenso y temeroso dentro de la organización, incluso generar rotación del personal o más grave a un el cierre de la organización.

Nivel educativo	Amenaza	El Presidente de la Federación Odontológica Colombiana, Doctor Jaime Manotas, manifestó la preocupación del gremio por la cantidad de odontólogos que se están graduando de las universidades y la poca empleabilidad de los nuevos egresados.	Según la Cámara Colombiana de Comercio apenas aparecen registrados el 1% de total de graduados y, como si fuera poco, el gremio es alarmantemente desunido.	La crisis actual que vive el sector, se debe en gran parte, por la altísima oferta de odontólogos, quienes han demostrado falencias en su preparación, tanto en materia empresarial como académica; falta de motivación; mala contratación de profesionales de la salud oral; el aumento de las clínicas fantasmas nacionales e internacionales y la falta de agremiación. (Ciro Garnica 2017)	Según la OMS (Organización Mundial de la Salud), el ratio de Odontólogos en un país debe ser 1 sobre 3,500 habitantes. En la última década, el sector odontológico en Colombia ha crecido en una manera tan desmesurada que se estiman alrededor 50.000 profesionales de la salud oral. Esto indica una sobreoferta en el mercado que hace que los precios de los tratamientos cada día sean más bajos aunque, los costos de mantener una clínica o consultorio en funcionamiento, continúan en aumento.
-------------------------------	-----------------------	---	--	---	---

Turismo	Oportunidad	Colombia, el mejor destino para mejorar sonrisas. Los avances tecnológicos y el precio del dólar han convertido a Colombia en uno de los mejores destinos para recibir turistas decididos a practicarse tratamientos estéticos para mejorar su apariencia, también llamados, turistas de salud. Aunque menos visible que el turismo tradicional, el de salud está tomando fuerza en el país. Una muestra de ello es que, según cifras de Migración Colombia, desde el 2012, el número de extranjeros que llegan a Colombia por ese motivo viene creciendo un 22,9% anual. Eso quiere decir que mientras en 2012 aterrizaron unas 6.281 personas, al cierre del año pasado entraron unos 14.339 visitantes. (Portafolio 2017)	Según ProColombia, entre los mercados en los que Colombia ya se está consolidado como proveedor de servicios de turismo de salud están las islas del Caribe y Ecuador, pero cada vez son más los pacientes de Panamá, Estados Unidos, Perú, Canadá y Triángulo Norte que llegan al territorio nacional. Un estudio realizado por DentiSalud, red de clínicas odontológicas con 22 años de experiencia en el mercado, pudo determinar cuáles son los tratamientos odontológicos que más se realizan los extranjeros en nuestro país y estos fueron los resultados: El primero en el ranking es el 1. Diseño de Sonrisa básico que incluye recorte de encías (gingevectomia) y Carillas, seguido por 2. Resinas, 3. Aclaramiento dental, 4. Rehabilitación (Coronas) y 5. Exodoncias.	Desde hace dos décadas, Colombia atiende pacientes internacionales que arriban para recibir tratamientos en oftalmología, cardiología, odontología y oncología, entre otras especialidades en las que hay personal médico científico de la más alta calidad y preparación”, sostuvo Felipe Jaramillo, presidente de ProColombia.	Esa alza se explica, por un lado, por la mejora de la imagen del país por cuenta de la paz y porque los servicios médicos especializados son de la misma calidad que en otros países, pero a precios un 60% por debajo del promedio. De esta manera, la industria de servicio odontológicos ha velado por innovar y traer al país, tecnología de vanguardia que lo vuelva atractivo para la población extranjera.
----------------	--------------------	--	---	---	--

Desempleo	Amenaza	Actualmente existen más de 50 mil profesionales en la salud oral en el país, de los cuales el 58% ha establecido su unidad de negocio, según un sondeo online realizado por la clínica Ciro Garnica en el año 2013. Sin embargo, aún hay mercado suficiente para ser capitalizado por el sector odontológico.	<table><tr><th>Año</th><th>Proyección de Población DANE*</th><th>Oferta de Odontólogos**</th><th>Odontólogo/Hab</th><th>Recomendación OMS Un Odont/3500 hab.</th></tr><tr><td>2005</td><td>42.888.592</td><td>35592</td><td>1205</td><td>12254</td></tr><tr><td>2010</td><td>45.508.205</td><td>42873</td><td>1061</td><td>13002</td></tr><tr><td>2015</td><td>48.202.205</td><td>50163</td><td>961</td><td>13772</td></tr><tr><td>2020</td><td>50.912.429</td><td>57452</td><td>886</td><td>14546</td></tr></table>	Año	Proyección de Población DANE*	Oferta de Odontólogos**	Odontólogo/Hab	Recomendación OMS Un Odont/3500 hab.	2005	42.888.592	35592	1205	12254	2010	45.508.205	42873	1061	13002	2015	48.202.205	50163	961	13772	2020	50.912.429	57452	886	14546	La oferta de odontólogos esperada para los quinquenios 2005-2020 se incrementaría en 61,4%, al pasar de 35.592 odontólogos a cerca de 57.452 odontólogos en el año 2020.	En las grandes ciudades hay un índice importante de desempleo o subempleo de odontólogos, los que no están copados en tiempo completo o que ante la dificultad del mercado por la sobre oferta de servicios, terminan contratándose en las grandes cadenas de clínicas, donde de en algunos casos las condiciones de contratación no son muy favorables y van en contra del profesional.
			Año	Proyección de Población DANE*	Oferta de Odontólogos**	Odontólogo/Hab	Recomendación OMS Un Odont/3500 hab.																							
			2005	42.888.592	35592	1205	12254																							
2010	45.508.205	42873	1061	13002																										
2015	48.202.205	50163	961	13772																										
2020	50.912.429	57452	886	14546																										
Fuente: (J. Ternerá 2009)	El cambio demográfico de la población colombiana, con menores tasas de crecimiento a las esperadas y poblaciones cada vez más sanas, hace variar de manera significativa las estimaciones de talento humano elaboradas en la década de 1990 y requieren del sector educativo un replanteamiento; de lo contrario, la tasa de desempleo esperada para dicho período para los odontólogos, podría aumentar del 66% al 75% aproximadamente.																													
El exceso de profesionales genera una relación cada vez menor de habitantes por odontólogo, dificultando la práctica liberal de la profesión.																														

Estética	Oportunidad	La sociedad moderna se caracteriza por un aumento en la duración de la vida y un bajo índice de natalidad. De ello se derivan una serie de cambios en los estilos de vida, hábitos y relaciones interpersonales, asumiendo la boca y la sonrisa un papel fundamental en las relaciones sociales y en la construcción de la propia imagen ideal. (Roberto Rosso 2017).	Con la influencia de los medios de comunicación y de las celebrities, las intervenciones de cirugía y medicina estética están cada vez más aceptadas socialmente entre los consumidores. La creciente atención a la imagen como un espejo de la propia identidad se ve reforzada por el uso masivo de las redes sociales y la ya extendida moda de los selfies, siendo potentes drivers para la industria de la estética y en la definición de la belleza. (Gaceta Dental 2017)	En la actualidad, es posible afirmar que el ámbito estético se ha convertido en el principal factor que impulsa el sector dental, pues es lo que los pacientes buscan. Si los centros odontológicos pretenden crecer, deben adaptarse y saber responder a esta oportunidad que, si se transforma en una oferta estructurada y bien comunicada, permitirá una clara diferenciación respecto a otras clínicas y será la base para un exitoso desarrollo.	En este tipo de sociedad, en la que «gustarse y gustar a los demás» asume un papel tan relevante, la estética en Odontología puede tener una enorme potencialidad de desarrollo. En este contexto la estética puede llegar a ser un pilar fundamental en las estrategias de la clínica, guiando el posicionamiento, la gama de servicios ofrecidos y la comunicación con el paciente.
Hábitos en el cuidado de la salud oral	Oportunidad	Según últimas cifras de la Dirección de Salud Pública, demuestra que el estado de higiene oral de los colombianos es alarmante, aproximadamente 88.4% tienen una higiene oral deficiente, el 7.7 % se clasifica en	La salud oral no es simplemente tener unos dientes blancos, alineados que brindan la oportunidad de mostrar una hermosa sonrisa; la Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud bucodental como la ausencia de enfermedades y trastornos que afectan boca, cavidad bucal y dientes. Salud oral es la ausencia de	El sector ha tomado una dinámica en la cual las cadenas que promueven tratamientos de estética dental, ortodoncia y odontología general, que son los servicios más demandados, han crecido de la mano de una preocupación estética de	La prevención juega un rol determinante en la salud bucodental, identificar los factores que ponen en peligro la misma, es de suma importancia.

		estado regular y tan solo el 2.9% de los colombianos tiene una buena salud oral. Catalina Diaz (2017).	procesos que afecten la normalidad de todos los tejidos de la cavidad oral, desde una caries dental, enfermedad periodontal, aftas, cáncer oral.	la gente por mejorar su apariencia y salud oral.	Lucir una sonrisa perfecta e impecable es el anhelo de la mayoría de las personas hoy día, y es esto lo que justamente promueve la odontología moderna, con la introducción cada vez más de tecnologías cosméticas en los procedimientos y tratamientos dentales.
Crecimiento de la competencia	Amenaza	Hoy no existe ciudad importante de Colombia donde no haya una clínica dental. El fenómeno, que se ha desarrollado con fuerza en los últimos 10 años, se refleja en el crecimiento de las clínicas odontológicas, que de manera propia o a través de franquicias amplían sus redes de servicios.	El crecimiento del sector odontológico se ha reflejado en la importancia que para los proveedores de materiales odontológicos ha adquirido el país. Colombia se convirtió en el tercer mercado de Latinoamérica para las empresas que suministran materiales e insumos para odontología, después de México y Brasil.	Según el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud-REPS en Tuluá hay 108 prestadores de servicios en odontología general los cuales se encuentran habilitados. MINSALUD (2018).	Las clínicas dentales se han convertido en un próspero negocio que funciona de forma independiente al sistema de salud y que factura más de \$100.000 millones al año. Dinero (2015).

Expansión de clínicas privadas bajo la modalidad de franquicias.	Amenaza	Según Luis Felipe Jaramillo Lema, miembro de la junta directiva de la Cámara Colombiana de Franquicias (Colfranquicias), la evolución que ha tenido este sector en el país se debe, entre otras cosas, a que mientras 80% de los emprendimientos mueren en su primer año, 70% de las franquicias que se adquieren sobreviven por más de cinco años. Dinero (2017).	Es un modelo que vale la pena intentar, además porque desde hace más de una década ha logrado un significativo crecimiento, con una oferta de representaciones de marca que ha crecido de forma interesante. “Desde 2003 inició una evolución importante en Colombia, al arrancar con 103 marcas hasta alcanzar las 450 redes que existen actualmente. Así mismo, las unidades de negocios también demuestran ese nivel de expansión, al pasar de 3.000 a 9.300 hoy, lo que demuestra el alto interés por este concepto”, agrega Jaramillo.	Las franquicias se convierten en una de las apuestas más interesantes para emprender y para quienes desean iniciar un proyecto comercial con menores riesgos, ya que cuentan con el respaldo de una marca probada y posicionada en el mercado.	Con gran expectativa los colombianos buscan nuevas oportunidades laborales o la manera de independizarse económicamente, con negocios que sean seguros y ganadores. Sin embargo, a la hora de invertir, se toman el tiempo suficiente para analizar el modelo que ofrezca menos riesgo y excelentes resultados
Aumento de la cobertura de sistemas de salud	Amenaza	Colombia se divide en dos el ejercicio, lo que está cubierto por el POS (plan obligatorio de salud), donde la mayoría de la gente trata de aprovechar lo que le cubre el aseguramiento y lo que no está cubierto. La práctica privada se centra en lo que no está cubierto por el POS, que	La odontología en Colombia, el plan básico, e inclusive alguna parte de las especialidades, lo que es cirugía maxilofacial, (con excepción de lo estético), la endodoncia y toda la parte que tiene que ver con tratamiento de caries, está cubierta por ese aseguramiento.	La Prestación de Servicios de Salud en Colombia se encuentra reglamentada por la Política Nacional de Prestación de Servicios de Salud, obedeciendo a la Ley 1122 de 2007 y sus decretos reglamentarios, cuyo principal objetivo es garantizar el acceso y la calidad de los servicios, optimizar el uso de los	El actual sistema general de seguridad social de nuestro país, se encuentra fundamentado bajo el esquema de Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad y para lograrlo se han diseñado efectivos

		es rehabilitación, ortodoncia, periodoncia, implantología y la parte estética.Dentalink (2015).		recursos, promover los enfoques de atención centrada en el usuario y lograr la sostenibilidad financiera de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud Públicas.	mecanismos jurídicos, políticos y económicos, que orientan al sistema hacia la búsqueda de la salud en forma integral y no simplemente a la atención de los enfermos.
--	--	---	--	---	---

ENTORNO DEMOGRAFICO: El Municipio de Tuluá se encuentra ubicado en el suroeste Colombiano, en el Centro del Departamento del Valle del Cauca, situado entre la Cordillera Central y el Rio Cauca; su posición geográfica es 4° 05´ 16´´ de latitud norte y 76 °12´03´´ de longitud Oeste Meridiano de Greenwich; sus límites son: al Este el Municipio de Sevilla y Chaparral en el Departamento de Tolima; al Oeste, El Rio Cauca y Municipio de Riofrío; al Norte, el Municipio de Andalucía y Bugalagrande; al Sur Buga y San Pedro. Su altura promedio es de 997.5 m sobre el nivel del mar. El área urbana tiene una extensión de 16.43 km2 y el área rural de 884.79 km2.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN (O/A)	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Tamaño de la población	oportunidad	Tuluá cuenta con una población considerablemente grande y que poco a poco va en aumento debido a los índices de natalidad que se presentan (Muñoz, 2017)	Para el año 2017 se constató una población de 216.619 habitantes en la ciudad de Tuluá, la cual cuenta con una proyección del 1.18 anual. (Muñoz, 2017)	La relación con el sector es bastante estrecha, ya que, entre más población exista, más se va a ver la necesidad de que las personas acudan al servicio odontológico, cualquiera sea su	El monto de la población en Tuluá impacta positivamente a la empresa, ya que se evidencia una necesidad latente en los

				tratamiento o tipo de atención.	habitantes de la misma por acudir al servicio odontológico.
Tamaño de las familias	Oportunidad	Tuluá cuenta con una población considerablemente grande y que poco a poco va en aumento debido a los índices de natalidad que se presentan. (Muñoz, 2017)	Según un censo que se realizó en 2005 en las familias de la ciudad de Tuluá, se concluyó que por lo general, se cuenta con un número de 5 o 6 integrantes por familia, incluyendo papá, mamá, hijos y abuelos (as). Lo cual es una oportunidad para las grandes superficies. (Muñoz, 2017)	Es importante para el sector, el tamaño de las familias, debido a que entre más grande sea una familia, o entre más adolescentes y jóvenes haya, mas van a requerir estos el servicio odontológico por temas de estética	Esta variable impacta positivamente a la empresa por lo mencionado anteriormente. Hoy en día las personas se centran mucho en cómo se ven, entre estas se encuentran los jóvenes, es por eso que entre más grande sea una familia o entre más jóvenes tenga, más demanda va a tener la empresa.
Ubicación	Oportunidad	Tuluá es un municipio colombiano ubicado en la región central del departamento del Valle del Cauca. ³ Es un motor comercial, demográfico, cultural, industrial,	Tuluá, a pesar de ser un lugar pequeño, es una ciudad muy activa en cuanto al comercio, lo que hace que los negocios tengan buenas utilidades. Por otro lado, cuenta con	Tuluá cuenta con alrededor de 108 consultorios habilitados, lo cual indica que el sector salud/odontológico es fuerte y competido.	Como se mencionó anteriormente, Tuluá es una ciudad región, que conecta a los diferentes

		financiero y agropecuario del centro del departamento. Posee una cámara de comercio y es el cuarto municipio más poblado del Valle del Cauca, con una población aproximada de 200 000 mil habitantes.² Su extensa área rural abarca desde la planicie del valle geográfico del río Cauca, las ondulaciones intermedias y la alta montaña perteneciente a la cordillera central. La ciudad se encuentra aproximadamente a 100 km de Cali. El río Tuluá cruza el casco urbano en sentido sur-norte. (wikipedia, s.f.)	el hecho de que es una ciudad región.		pueblos y corregimientos aledaños, lo cual se convierte en una oportunidad para la empresa Guillermo Leon Osorio Especialistas, ya que acoge no solo los clientes de la ciudad, sino también de estos lugares, acreditando y posicionando los servicios de la misma.
--	--	--	---------------------------------------	--	---

ENTORNO POLITICO / LEGAL: El entorno legal es aquel conformado por las leyes y agencias gubernamentales que regulan e intervienen en las actividades empresariales, la acción de los diferentes gobiernos y administraciones públicas afecta casi a todas las organizaciones de un sector o país (ElErgonomista.com, S.F.), las diferentes legislaciones y normas pueden provenir de instituciones supranacionales, gobiernos, entidades públicas, entre otras. Las normas se enfocan principalmente en la regulación del mercado, el comercio justo así como fomentar o limitar la acción de las organizaciones.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN (O/A)	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Leyes de competencia	oportunidad	Las disposiciones sobre protección de la competencia abarcan lo relacionado a prácticas comerciales restrictivas como acuerdos, actos y abusos de posición de dominio, y el régimen de integraciones empresariales, así como la fijación de precios y los monopolios. Lo dispuesto en las normas sobre protección de la competencia se aplicará sobre todo aquel que desarrolle una actividad económica o afecte o pueda afectar ese desarrollo, todo en busca de una competencia justa, eficiencia en el mercado y	Los Ley nacional y el estado supervisan las prácticas de competencia de las organizaciones por medio de órganos de gobierno como la Superintendencia de Industria y Comercio. Dentro de la política de competencia se encuentran algunas de las siguientes leyes para la protección de la libre y justa competencia además de restricciones para las organizaciones5 Artículo 333 y 334 sobre la libertad de competencia y la participación del estado como regulador e interventor dentro de la	La política de competencia y las leyes para la libre y justa competencia afectan a todas las empresas e industrias del país, además, el sector odontológico al prestar el servicio con libertad, ya que este está bajo supervisión del estado para evitar actos de competencia desleal.	La aplicación de esta política impacta positivamente sobre la empresa Guillermo Leon Osorio, sobre todo por ser una empresa nueva, con el fin de evitar competencia desleal, y otro tipo de actos que puedan dañar la imagen del consultorio.

		bienestar para el consumidor.	competencia de las empresas. Decreto Ley No. 2153 de 1992 sobre la reestructuración, las obligaciones y funciones de la Superintendencia de Industria y Comercio. Ley No. 155/59 de 1959 sobre prácticas restrictivas comerciales, la constitución de monopolios, acuerdos entre compañías y convenios para limitar la producción, fijar precios, entro otros.		
Resolución 2003 del 2014	Amenaza	La Resolución 2003 de 2014 tiene por objeto definir los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud, así como adoptar el Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud que hace parte integral de la presente resolución. (Minsalud, s.f.)	La resolución aplica a: 1. Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud. 2. Los Profesionales Independientes de Salud. 3. Los Servicios de Transporte Especial de Pacientes. 4. Las entidades con objeto social diferente a la prestación de servicios de salud, que por requerimientos propios de su actividad,	Esta resolución tiene una relación bastante estrecha con el sector, puesto que afecta de manera directa al mismo. Además, esta resolución es importante, ya que regula la prestación del servicio y la transparencia de la entidad.	La resolución 2003 del 2014 tiene un impacto negativo sobre la empresa odontológica, ya que la empresa no cuenta la habilitación, lo cual trae consigo una amenaza bastante alta, debido a que la secretaria de salud puede con todo el derecho cerrar la

			brinden de manera exclusiva servicios de baja complejidad y consulta especializada, que no incluyan servicios de hospitalización ni quirúrgicos. 5. Las Entidades Departamentales y Distritales de Salud, en lo de su competencia. La inscripción inicial de cada Prestador en el REPS tendrá una vigencia de cuatro (4) años, contados a partir de la fecha de la radicación ante la entidad Departamental o Distrital de Salud correspondiente. Se considera radicado cuando haya agotado la totalidad del procedimiento de inscripción establecido en el artículo 7 de la presente resolución (salud, s.f.)		empresa, por no estar habilitados.
--	--	--	--	--	---

ENTORNO TECNOLÓGICO: Es uno de los factores externos que afectan de manera determinante el ambiente empresarial, ya que la evolución de las tecnologías influye sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y servicios. Son elementos de cambio que pueden suponer tanto el éxito como el fracaso de una empresa y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado.

VARIABLE	CLASIFICACION (O/A)	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Influencia de nuevas tecnologías	oportunidad	Las nuevas tecnologías han traído consigo cambios representativos en la ciencia y en las diferentes ramas de la misma. Para el caso de la odontología, no se ha quedado atrás, pues la innovación no ha sido únicamente en los implementos, sino también en los procesos.	En la sociedad actual, nuestra forma de vida ha cambiado, en gran medida, debido la influencia de las nuevas tecnologías. Y cada vez es más atractivo para nosotros ver la innovación con que trabajan las empresas, la facilidad de acceso y la agilidad con la cual se puede solucionar un problema o una necesidad.	En cuanto al sector dental, la innovación tecnológica ha sido de útil ayuda, ya que procesos que anteriormente eran forzosos o complicados, hoy día son más ágiles. Además, se pueden evidenciar mejoras en los procesos, resinas que adhieren a la dentadura y no deja marcas, carillas que se ven cada vez más reales, hasta en la manera en como extraer piezas, y todo esto con el fin de satisfacer a los clientes y dar mejores resultados.	La influencia de nuevas tecnologías, tiene un impacto positivo para la empresa, a la hora de dar resultados garantizados, más ágiles y mejores. Además, le brinda la capacidad a la empresa de trabajar con herramientas cada vez más especializadas según sea la necesidad del cliente.

Tecnología utilizada por los competidores	Amenaza	A través del tiempo la tecnología ha reducido las barreras para realizar negocios, incrementar ingresos, mejorar procesos e implementar nuevas herramientas dentro de las compañías. La implementación de la misma ya no es un lujo, o una inversión sino una necesidad fundamental que permite a las grandes y pequeñas empresas estar a la vanguardia de los nuevos tiempos, con procesos competitivos tanto en el mercado nacional como internacional.	La evolución y el desarrollo de las nuevas tecnologías en general, han permitido a las diferentes empresas y/o consultorios estar a la vanguardia de los cambios del entorno y de su competencia.	Muchas empresas están tomando la decisión de reestructurar su tecnología, ya que se están dando cuenta de todo el cambio positivo que esto implica para su negocio. Ahora bien, muchos de los consultorios odontológicos conocidos tanto a nivel local como a nivel nacional hacen utilización de las TICS para agilizar procesos en su empresa, además de hacer procesos de marketing con el fin de atraer más clientes.	Esta variable trae consigo impacto negativo en la empresa debido a que hay que tener en cuenta que la competencia tiene más tiempo en el mercado y que ya ha implementado tecnología, lo que hace que fidelice los clientes. Además, como se mencionó anteriormente, hacen utilización de las TICS para realizar procesos de marketing, lo que ha hecho que ya sean conocidos en el mercado, y justamente allí es donde el consultorio Guillermo Leon Osorio se encuentra en desventaja.
---	----------------	--	--	--	---

ENTORNO ECOLÓGICO:

Las organizaciones deben ser conscientes del impacto que generan sobre el ambiente ecológico en el cual se encuentran y realizan sus actividades, a su vez como parte de la responsabilidad que manejan con dicho entorno buscar formas de disminuir la polución y los niveles de residuos que generan, atendiendo a las necesidades del ambiente y los ciudadanos. El entorno ecológico demuestra el grado de concientización ecológica de cada sociedad, las normas protectoras del medio ambiente, el uso de tecnologías respetuosas con el medio ambiente o el control de residuos peligrosos que pueden afectar a la actividad de una empresa. En general incluye los recursos naturales que afectan a las actividades de marketing (Calderon, 2011).

VARIABLE	CLASIFICACION (O/A)	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Procedimientos odontológicos (odontología amigable con el ambiente)	Amenaza	Los “dentistas verdes”, según los ha definido Eco-Dentistry Association, se apegan a un protocolo de alta tecnología que reduce el impacto ambiental de los procedimientos odontológicos, manteniendo el estándar de atención apropiado para pacientes y dentistas. A pesar de los beneficios económicos y de imagen que puede aportar esta tendencia, el mundo de los dentistas ha sido más bien lento en la adopción de estas prácticas. (BLOG, s.f.)	Las prácticas de los eco-dentistas tienen distintos matices. Puede ir desde pequeños cambios en la gestión habitual de una consulta, a otros realmente estructurales. Por ejemplo, de entrada podemos considerar las iniciativas para reciclar en la clínica, o el reemplazo de contenedores con bolsa plástica por otros de tela. Iluminar con lámparas LED también reduce el impacto	Esta nueva tendencia genera un impacto relevante ante las empresas odontológicas, debido a que requiere cambiar hábitos, cambiar tecnología y estos procedimientos son costosos.	La tendencia verde se ha puesto muy de moda, y esto ha hecho cambiar el pensamiento no solo de las empresas, sino también del mercado. Esta tendencia se convierte en una amenaza para la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas, debido a que está muy lejos de aplicarla o entrar en ella por el hecho de que es una empresa

			medioambiental de tu clínica, mientras que los Rayos X digitales y la esterilización con vapor pueden ser una alternativa a los Rayos X tradicionales y la esterilización en base a químicos. (BLOG, s.f.)		nueva y con poca experiencia.
Leyes de Protección Ecológica	Amenaza	En los últimos años, se ha creado una buena cantidad de Leyes, Decretos, Resoluciones y acuerdos relativos al ejercicio de la odontología. El profesional que se dedica plenamente al ejercicio clínico, no siempre está suficientemente informado acerca de la entrada en vigencia o derogación de las normas, situación que le expone a su incumplimiento y por lo tanto a sanciones (EnColombia, s.f.)	Los estudios más recientes afirman que el mercurio es altamente peligroso para nuestra salud. Y son tales los daños provocados por el mercurio contenido en la amalgama que algunos de los científicos y toxicólogos que se han encargado de comprobarlos y evaluarlos han llegado a calificar su uso de "grave delito contra la humanidad". En ese sentido, el Instituto Federal de Medicamentos de Alemania afirmaba ya en 1998 que "la amalgama contribuye mensurablemente a la	Muchos de los procedimientos que se realizan en los consultorios odontológicos no son amigables con el ambiente, y afectan la salud de los pacientes, como lo es el uso del mercurio. El camino hacia la eco-odontología requiere de un profundo cambio de mentalidad y una revisión de las prácticas profesionales que se llevaron a cabo durante tanto tiempo, para adaptarlas a otras,	Estas prácticas afectan directamente a la empresa odontológica debido a que no se mantienen a la vanguardia de los cambios de la tendencia verde, lo cual puede llegar a afectar también la salud de los pacientes, y es por ello que se convierte en una amenaza para la empresa el hecho de no aplicar leyes que protejan tanto el medio ambiente como el bienestar de los pacientes.

			contaminación del hombre". Sin embargo, por comodidad o por costumbre, la mayoría de los dentistas continúan utilizándolas, a pesar de que ellos mismos utilizan dispositivos especiales para el manejo, aplicación y desecho del mercurio que emplean en la composición de la amalgama cuidándose mucho de no contaminarse con un material que, sin embargo, no tienen reparo en introducir en la boca de un ser humano. (EnColombia, s.f.)	más respetuosas del cuidado del medio ambiente, de la salud y del bienestar general. Si se logra que un paciente llegue al consultorio preocupado por un acuciante dolor de muelas y se vaya hablando de ecología, seguramente estamos en el camino correcto. (Econodentista, s.f.)	
--	--	--	--	--	--

6.1. Análisis general del entorno

Una vez hecho un análisis detallado de las variables externas que afectan tanto positiva como negativamente a la empresa, se resalta la importancia de estas, ya que son variables con las cuales la empresa odontológica Guillermo León Osorio debe enfrentarse considerando que la mayoría son ajenas y no se controlan. Sin embargo, son relevantes porque con estas se puede conocer cómo se encuentra el entorno en cuanto al sector, y debido a ello se pueden crear estrategias de prevención cuando una variable afecte directamente la empresa y estrategias de comercialización cuando las variables externas favorezcan a la empresa.

El análisis de entorno les aporta a las estrategias una manera de tomar decisiones por medio de las variables que se presentan con el fin de cumplir los objetivos estratégicos. Además, este también aporta direccionamiento para que la empresa sepa hacia dónde quiere ir y hasta dónde quiere llegar. Una de las principales funciones de este análisis es dar lugar a los elementos claves acerca de acontecimientos futuros, es decir, predecir lo que podrá o no suceder, así como la consideración de escenarios alternativos, o diversas condiciones favorables o desfavorables relacionados con los servicios de la empresa para que por medio de la creación de las estrategias estas situaciones, condiciones y/o alternativas se amortizan o se aprovechan brindándole capacidad de respuesta y flexibilidad a la empresa (QuestionPro, s.f.).

Finalmente, Cabe resaltar que las estrategias no surgen de la nada, deben responder al entorno de la empresa, mismo que rodea a la empresa odontológica; es por ello que este es sustento para la creación de estrategias, ya que les aporta a las estrategias una serie de herramientas con las cuales la empresa odontológica puede trabajar para obtener posicionamiento si sabe aprovechar las oportunidades y darle manejo a aquellos procesos que no están funcionando.

7. ANALISIS INTERNO

Esta parte del análisis estratégico es muy importante, porque a través de ella se hace un diagnóstico de los puntos claves del proyecto o de la empresa en marcha, los cuales garantizarán el cumplimiento de los atributos de valor ofrecidos al cliente, de las ventajas competitivas respecto de la competencia y de los estándares mínimos esperados en el sector. (Paredes, 2010).

- La estructura organizacional de la empresa odontológica es clara, ya que se encuentra establecido en que rango se encuentra cada miembro de la organización. Sin embargo, el señor Guillermo León Osorio expresa que tiene una falencia que afecta el desarrollo de un área muy importante la cual comprende las actividades administrativas, debido a que hay una auxiliar con poco conocimiento para realizar tareas administrativas. A pesar de la falencia que se presenta, el personal de la empresa odontológica conoce con claridad sus funciones y responsabilidades, esto debido a que cada miembro de esta se desempeña dentro de su especialidad.

Cabe resaltar que la empresa odontológica no posee un organigrama explícito. La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa, ya que permite identificar el talento que se necesita para llevar a cabo la realización de las tareas adecuadamente. Además, la planificación asegura que haya suficientes recursos humanos para lograr las metas propuestas.

En cuanto a los sistemas de autoridad e información, no se establece una figura de autoridad por parte del gerente, lo que ocasiona que sus colaboradores no acaten tanto las ordenes requeridas como la información que este les suministra, provocando retrasos en las tareas y procesos, finalmente esto afecta también el clima laboral.

La empresa odontológica no posee una estructura flexible, debido a que es nueva en el mercado y no tiene la capacidad para adaptarse o enfrentarse ante los cambios del entorno, esto se debe a que la organización no está preparada para dar respuesta y controlar situaciones que se presenten dentro de ella.

La empresa aún no tiene definido sistemas de control y evaluación, debido a que hasta ahora está ingresando al mercado. Sin embargo, se tiene en cuenta que la misma se encuentra en la obligación de aplicarlo para dar cumplimiento a los objetivos de la misma, además de comparar el rendimiento con los resultados deseados.

- La empresa odontológica tiene claro quién es su competencia, como también tiene claro que la competencia es realmente fuerte y amenazante. Sin embargo, no conoce sus estrategias, la capacidad que esta tiene para competir y sus objetivos. Además, el gerente no considera importante conocerlo.

La organización no observa ni pronostica las tendencias relevantes del entorno, debido que para el gerente no es relevante esta información, sin tener en cuenta que esto le puede afectar directamente a la empresa, pues, este expresa otras preocupaciones.

La empresa odontológica analiza y anticipa las necesidades de los principales clientes, debido a que esta es su principal preocupación, por otro lado, también conoce las necesidades de los proveedores y del mercado.

El gerente de la empresa odontológica tiene claro cuáles son sus debilidades, pues expresa que su principal debilidad es la falta de aptitudes y actitudes de la auxiliar administrativa/odontológica, debido a que él considera que tiene muy buenas aptitudes en el campo de la odontología, pero no como auxiliar administrativa. Otra debilidad que el gerente reconoce tener es el reconocimiento en el mercado, pues a pesar de que él es una persona conocida, como empresa no lo es.

- Guillermo León Osorio, el gerente de la empresa odontológica no utiliza un proceso formal de selección de personal, sin embargo, él es quien realiza la selección de sus colaboradores de acuerdo a sus aptitudes y por medio de una entrevista toma la decisión de contratación. Por otro lado, no hace uso de un proceso de inducción, ya que cada especialista contratado tiene claro cuáles son sus funciones y es autónomo en su labor.

Los empleados satisfacen sus necesidades en la organización, ya que por medio de la misma se forman y crecen profesionalmente, adquieren conocimiento y experiencia, por último, cumplen con sus objetivos propuestos.

En cuanto a la capacitación de los empleados, en el momento no se cumple, sin embargo, el señor Guillermo León Osorio afirma que es relevante tanto para la organización para los colaboradores ofrecerles capacitación de manera que puedan adquirir nuevas competencias que sirvan de apoyo para la empresa y para los trabajadores.

La empresa odontológica ofrece a sus colaboradores un sistema de incentivo, bajo la modalidad de porcentaje por labor, es decir, de acuerdo a los clientes que haya en el mes. En cuanto a las sanciones, el señor Guillermo León afirma que no sanciona a sus colaboradores, ya que no es algo motivante para los mismos.

Las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeñan los colaboradores son adecuadas, ya que, el consultorio cuenta con las herramientas necesarias para laboral, además, los espacios son adecuados, pensados para la comodidad de los colaboradores.

- El proceso de comunicación en la empresa odontológica no es eficiente pero tampoco es efectivo, ya que de lo contrario su auxiliar respondería a las solicitudes deseadas o dadas por el Gerente. Además, se percibe que no hay fluidez en la comunicación ascendente ni descendente y viceversa, debido a que no hay claridad a la hora de hablar sobre los intereses de las labores.

7.1. GUÍA DE ANÁLISIS EXTERNO

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
ENTORNO DEMOGRAFICO					
Tamaño de la poblacion	O				X
Ubicación	O				X
Tamaño de las familias	O				X
ENTORNO POLITICO LEGAL					
Leyes de competencia	O				X
Resolucion 2003 del 2014	A	X			
Ley 35 de 1989	O				X
ENTORNO TECNOLOGICO					
Influencia de nuevas tecnologias	O				X
Tecnologia utilizada por la competencia	A	X			
I + D	O				X
ENTORNO ECONOMICO					
PIB	A	X			
Inflacion (IPC)	A	X			
Tasas de interes	O				X
ENTORNO SOCIAL					
Inseguridad	A	X			
Nivel educativo	A	X			
Turismo	O				X
Desempleo	A	X			
Estetica	O				X
Crecimiento de la competencia	A	X			
habitos del cuidado de la salud e higiene oral	O				X
Expansión de clinicas privadas bajo la modalidad de franquicias	A	X			
Aumento de la cobertura del sistema de salud	A	X			
Desconfianza	A	X			
ENTORNO ECOLOGICO					
Procedimientos odontologicos	A	X			
Leyes de protección ecológica	A	X			

Fuente: Autores

7.2. GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Ubicación estratégica	F				X
Disponibilidad de equipos	F				X
Compromiso de la gerencia para implementar un plan estratégico	F				X
No hay sistemas de autoridad e información	D	X			
Falta de plan de ventas	D	X			
Pocas actividades de promoción y publicidad	D	X			
Falta de mecanismos de financiación para que los clientes accedan a tratamientos	D	X			
Dependencia de pocos clientes	D	X			
Formación y experiencia	F				X
No hay proceso formal para la selección del personal	D	X			
Disponibilidad de recursos financieros para adelantar una campaña de promoción y publicidad	F				X
Hay motivación de los empleados	F				X
No hay capacitación para los empleados	D	X			
Hay sistema de incentivos	F				X
Diversificación de los servicios de salud oral	F				X
Definición clara de funciones	F				X
Hay toma de decisiones	F				X
No hay proceso de delegación de funciones	D	X			
No hay proceso de comunicación	D	X			
No existen mecanismos de control de gestión	D	X			

Fuente: Autores

7.3. Factores de análisis

DEBILIDADES	CALIFICACIÓN
No hay sistemas de autoridad e información	1
Falta de plan de ventas	2
Pocas actividades de promoción y publicidad	1
Falta de mecanismos de financiación para que los clientes accedan a tratamientos	2
No hay proceso formal para la selección del personal	1
No hay capacitación para los empleados	1
No hay proceso de delegación de funciones	2
No hay proceso de comunicación	2
Dependencia de pocos clientes	2
No existen mecanismos de control de gestión	2

OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN
Tamaño de la población	3
Ubicación	3
Tamaño de las familias	3
Leyes de competencia	4
Ley 35 de 1989	4
Influencia de nuevas tecnologías	3
hábitos del cuidado de la salud e higiene oral	4
Tasas de interés	3
Turismo	3
Estética	4

FORTALEZAS	CALIFICACIÓN
Ubicación estratégica	3
Disponibilidad de equipos	3
Compromiso de la gerencia para implementar un plan estratégico	3
Formación y experiencia	4
Disponibilidad de recursos financieros para adelantar una campaña de	3
Hay motivación de los empleados	4
Hay sistema de incentivos	4
Diversificación de los servicios de salud oral	3
Definición clara de funciones	3
Hay toma de decisiones	3

AMENAZAS	CALIFICACIÓN
Resolución 2003 del 2014	2
Tecnología utilizada por la competencia	2
Crecimiento de la competencia	1
Expansión de clínicas privadas bajo la modalidad de franquicias	1
Inseguridad	2
Nivel educativo	1
Aumento de la cobertura del sistema de salud	1
Desconfianza	2
Procedimientos odontológicos	1
Leyes de protección ecológica	1

Fuente: Autores

7.4. Matriz de evaluación de factores de externo (EFE)

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
Tamaño de la población	0.05	3	0.15
Ubicación	0.04	3	0.12
Tamaño de las familias	0.03	3	0.09
Leyes de competencia	0.05	4	0.2
Ley 35 de 1989	0.06	4	0.24
Influencia de nuevas tecnologías	0.06	3	0.18
hábitos del cuidado de la salud e higiene oral	0.06	4	0.24
Tasas de interés	0.04	3	0.12
Turismo	0.05	3	0.15
Estética	0.06	4	0.24
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
Resolución 2003 del 2014	0.06	2	0.12
Tecnología utilizada por la competencia	0.06	2	0.12
Crecimiento de la competencia	0.07	1	0.07
Expansión de clínicas privadas bajo la modalidad de franquicias	0.06	1	0.06
Inseguridad	0.06	2	0.12
Nivel educativo	0.04	1	0.04
Aumento de la cobertura del sistema de salud	0.04	1	0.04
Desconfianza	0.05	2	0.1
Procedimientos odontológicos	0.03	1	0.03
Leyes de protección ecológica	0.03	1	0.03
TOTAL	1		2.46
Subtotal Oportunidades			1.73
Subtotal Amenazas			0.73

Fuente: Autores

7.5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
Ubicación estratégica	0.03	3	0.09
Disponibilidad de equipos	0.04	3	0.12
Compromiso de la gerencia para implementar un plan estratégico	0.03	3	0.09
Formación y experiencia	0.06	4	0.24
Disponibilidad de recursos financieros para adelantar una campaña de promoción	0.05	3	0.15
Hay motivación de los empleados	0.07	4	0.28
Hay sistema de incentivos	0.05	4	0.2
Diversificación de los servicios de salud oral	0.04	3	0.12
Definición clara de funciones	0.05	3	0.15
Hay toma de decisiones	0.06	3	0.18
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
No hay sistemas de autoridad e información	0.06	1	0.06
Falta de plan de ventas	0.04	2	0.08
Pocas actividades de promoción y publicidad	0.08	1	0.08
Falta de mecanismos de financiación para que los clientes accedan a tratamiento	0.09	2	0.18
No hay proceso formal para la selección del personal	0.03	1	0.03
No hay capacitación para los empleados	0.04	1	0.04
No hay proceso de delegación de funciones	0.03	2	0.06
No hay proceso de comunicación	0.05	2	0.1
Dependencia de pocos clientes	0.06	2	0.12
No existen mecanismos de control de gestión	0.04	2	0.08
TOTAL	1		2.45
Subtotal Fortalezas			1.62
Subtotal Debilidades			0.83

Fuente: Autores

7.6. Matriz cruzada de factores

Factores Externos Factores Internos		Fortalezas		Debilidades	
		F1	F2	D1	D2
		Ubicación estratégica	Disponibilidad de equipos	No hay sistemas de autoridad e información	Falta de plan de ventas
		Compromiso de la gerencia para implementar un plan	Formación y experiencia	Pocas actividades de promoción y publicidad	Falta de mecanismos de financiación para que los clientes accedan a tratamientos
		Disponibilidad de recursos financieros para adelantar	Hay motivación de los empleados	No hay proceso formal para la selección del personal	No hay capacitación para los empleados
		Hay sistema de incentivos	Diversificación de los servicios de salud oral	No hay proceso de delegación de funciones	No hay proceso de comunicación
		Definición clara de funciones	Hay toma de decisiones	Dependencia de pocos clientes	No existen mecanismos de control de gestión
Oportunidades		(Estrategias del FO)		(Estrategias del DO)	
O1	Tamaño de la población	(F4 + O9) Promover el turismo de salud creando planes de promoción con el fin de atraer nuevos clientes y obtener reconocimiento en el mercado		(D6 + O6) Iniciar programa de capacitación del personal de ventas aplicando nuevas tecnologías.	
O2	Ubicación			(D4 + O8) Estudiar posibles alianzas estratégicas con entidades de financiamiento	
O3	Tamaño de las familias	(F4 + O6) Aprovechar el ingreso de nuevas tecnologías con el fin de responder a nuevas necesidades de los clientes		(D3 + O6) Iniciar programa de publicidad aprovechando las redes sociales	
O4	Leyes de competencia			(D2 + D9 + O1) Implementar la venta institucional llegando a instituciones educativas y empresas.	
O5	Ley 35 de 1989	(F1 + O2) Crear campañas de marketing aprovechando que Tuluá es una ciudad región con el objetivo de atraer clientes de otros pueblos y corregimientos			
O6	Influencia de nuevas tecnologías				
O7	hábitos del cuidado de la salud e higiene oral				
O8	Tasas de interés				
O9	Turismo				
O10	Estética				
Amenazas		(Estrategias del FA)		(Estrategias del DA)	
A1	Resolución 2003 del 2014	(F3 + A3) Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia.		(D2 + A1) Iniciar proceso de habilitación del consultorio	
A2	Tecnología utilizada por la competencia				
A3	Crecimiento de la competencia	(F8 + A4) Ampliación del portafolio de servicios		(D9 + A3) Realizar un estudio de mercado	
A4	Expansión de clínicas privadas bajo la modalidad de franquicias				
A5	Inseguridad	(F8 + A7) Implementar promociones para dar a conocer la marca, tener mayor recordación y presentar los servicios ofrecidos		(D2 + A3) Establecer un plan de venta para enfrentar la competencia, aumentar la participación en el mercado y la rentabilidad.	
A6	Nivel educativo				
A7	Aumento de la cobertura del sistema de salud				
A8	Desconfianza				
A9	Procedimientos odontológicos				
A10	Leyes de protección ecológica				

Fuente: Autores

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Serna (2003).

8.1. MISIÓN

Somos una empresa que ofrece servicios de odontología especializada en rehabilitación oral y reconstructiva con un personal altamente calificado, y comprometido con la sociedad.

8.2. VISIÓN

Ser la empresa odontológica reconocida por sus servicios prestados con posicionamiento en el Valle del Cauca, logrando una organización sólida, confiable y capaz de satisfacer las necesidades de nuestros clientes en salud oral.

8.3. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **Respeto:** En el que reflejamos el amor y la pasión que entregamos cada uno de los integrantes de la empresa, para con los clientes, proveedores y entre la misma organización interna.
- **Compromiso:** Logrando a través de los beneficios que conlleva desempeñarse de la mejor manera por medio de las labores y tareas asignadas en la empresa, permite cumplir los objetivos y generar resultados.
- **Orientación al Cliente:** Es la cultura organizacional de la empresa y su valor más importante, la plena satisfacción de los gustos de los clientes, siempre enfocados en sus necesidades y en la preferencia de estos por la empresa.
- **Trabajo en equipo:** Es necesario para brindar la mejor calidad en los servicios y en la atención para con los clientes, todas las personas desarrollan sus labores como eslabones de una cadena, para lograr un objetivo.

- **Eficacia:** Todo producto ofrecido por nuestra organización tiene como finalidad la satisfacción del cliente y del consumidor final, por tanto, cualquier obstáculo que se presente para lograr este cometido será resuelto con diligencia.

8.4. Objetivos estratégicos

				VERSIÓN: 01			
				CODIGO: 001			
				FECHA: 16 ABRIL 2018			
FORMATO PARA ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS ORGANIZACIONALES							
Fecha:		04 MAYO 2018					
Responsable:		GERENTE					
No.	Objetivo(s)	Meta(s) para el logro del Objetivo	Indicador de la Meta	Responsables	Recursos	Periodo de Seguimiento de la Meta	Periodo de Seguimiento del Objetivo
1	(De crecimiento) Crear planes de promoción para obtener reconocimiento en el mercado.	3	Número de planes de promoción	Gerente y personal de marketing y ventas	Información Dinero Internet Personal	Cuatrimstral	Anual
2	(Competitividad) Desarrollar campañas de marketing con el fin de atraer clientes	2	Número de campañas de marketing	Gerente	Información Dinero Internet Personal	Semestral	Anual
3	(De crecimiento) Crear alianzas estrategicas con entidades de financiamiento.	2	Número de alianzas estratégicas	Gerente	Dinero Internet Información Personas	N.A	Anual
4	(De crecimiento) Implementar la venta institucional y empresarial encontrando allí un mercado potencial.	5	Número de ventas institucionales	Gerente e Instituciones	Información Dinero	Quincenal	Anual
5	(Competitividad)Realizar un estudio de mercado con el fin de preparar estrategias para impulsar la competencia.	1	Número de estudios de mercado	Gerente, Personal de marketing	Información Dinero Publicidad Medios de comunicació n	Anual	Anual
6	(Competitividad) Realizar proceso de habilitación de la empresa odontologica	1	Número de procesos de habilitación	Gerente y Secretaria de Salud	Dinero Documentaci ón Información	Anual	Anual
7	(Financiero / Rentabilidad) Establecer un plan de venta para aumentar la rentabilidad.	1	Número de planes de venta	Gerente y personal de ventas	Información Dinero Internet Personal	Semestral	Anual
8	(De crecimiento) Iniciar programa de capacitación del personal de ventas aplicando nuevas tecnologías.	100%	Porcentaje del plan de capacitación realizado	Entidades capacitadoras y personal	Tiempo Internet Materiales Transporte	Anual	Anual

Fuente: Autores

9. PLAN DE ACCIÓN

GUILLERMO LEON OSORIO ESPECIALISTAS						
N°	Objetivos	Acción	Indicadores	Responsables	Costo Acción	Total
1	Crear planes de promoción para obtener reconocimiento en el mercado.	Lanzamiento de la marca	Número de lanzamientos de la marca	Gerente y personal de marketing y ventas	\$500.000	\$1.100.000
		Diseñar una mezcla de promoción	Número de mezclas de promoción		\$600.000	
2	Desarrollar campañas de marketing con el fin de atraer clientes	Diseñar material publicitario con la marca	Número de material publicitario con la marca	Publicista Gerente y personal de mercadeo	\$1.000.000	\$1.080.000
		Elaborar presupuesto	% de presupuesto realizado		\$80.000	
		Definir estrategias de comunicación	Número de estrategias de comunicación		\$0	
		Realizar ventas en frío	Número de contacto entre cliente y empresa		\$0	
3	Crear alianzas estratégicas con entidades de financiamiento.	Realizar estudio de posibles entidades aliadas	Número de estudios a posibles entidades	Gerente	\$0	\$0
		Visitar entidades elegidas para proponer alianza	Número de visitas a entidades		\$0	
		Establecer alianza con entidades financieras que permitan financiación de tratamientos	Número de alianzas con entidades financieras		\$0	
4	Implementar la venta institucional y empresarial encontrando allí un mercado potencial.	Definir instituciones y empresas	Número de instituciones y empresas definidas	Gerente	\$0	\$100.000
		Visitar instituciones y empresas.	Número de visitas a instituciones y empresas		\$0	
		Dar a conocer los servicios promocionales.	Número de servicios promocionales que se dieron a conocer		\$100.000	
5	Realizar un estudio de mercado con el fin de preparar estrategias para impulsar la competencia.	Definir el objetivo del estudio de mercado	Objetivo de estudio definido	Personal de mercadeo	\$40.000	\$2.600.000
		Definir el tamaño del mercado	Número del tamaño del mercado		\$40.000	
		Definir qué aspectos del mercado analizar	Número de aspectos del mercado		\$40.000	
		Analizar la información obtenida	Información analizada		\$40.000	
		Crear estrategias que impulsen la competencia	Número de estrategias		\$60.000	
6	Realizar proceso de habilitación de la empresa odontologica	Programar visita con Secretaria de salud	Visita realizada a la Secretaria de salud	Gerente	\$0	\$0
		Solicitar habilitación de consultorio odontologico	Habilitación aprobada		\$0	
		Seguir lineamientos para habilitación	Cumplimiento de requisitos para habilitación		\$0	
7	Establecer un plan de venta para aumentar la rentabilidad.	Fijar precios estandar para tratamientos con base en precios de la competencia y la demanda del mercado	Precios definidos		\$40.000	
		Identificar estrategias de venta	Número de estrategias de venta		\$60.000	
8	Iniciar programa de capacitación del personal de ventas aplicando nuevas tecnologías.	Buscar entidades que capaciten al personal de ventas	Número de entidades que capaciten al personal de ventas	Entidades capacitadoras, personal y Gerente	\$0	\$0
		Definir la entidad que capacite al personal	Número de entidades dispuestas a capacitar al personal		\$0	
		Iniciar capacitación al personal de ventas	Capacitación 100% realizada		\$0	

Fuente: Autores

10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El objetivo de las acciones propuestas es dar a conocer la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas como una de las mejores alternativas de tratamientos odontológicos, especializado en rehabilitación oral y reconstructiva. Diferenciándose a través de elementos claves como calidad en servicios y productos, experiencia y calidad humana.

A continuación, se detallará el proceso de las acciones que darán cumplimiento a los objetivos estratégicos.

1. Crear planes de promoción para obtener reconocimiento en el mercado.

- Lanzamiento de la marca: Desarrollar una campaña de lanzamiento de la marca (Guillermo León Osorio Especialistas) dentro y fuera de las instalaciones de la empresa odontológica, realizando actividades a través de eventos públicos en instituciones educativas y empresas.

- Diseñar una mezcla de promoción: Realizar mensajes publicitarios, seleccionando los canales de comunicación.

2. Desarrollar campañas de marketing con el fin de atraer clientes

- Diseñar material publicitario con la marca: Como material publicitario se obsequiarán productos de higiene oral con el logo de la empresa Guillermo León Osorio Especialistas (cepillo dental, seda dental, spray bucal y toallas). Esto con el fin de promover la recordación en los clientes generando una percepción positiva de la empresa.

- Elaborar presupuesto: Realizar presupuesto para las actividades de material publicitario.

- Definir estrategias de comunicación: El mensaje de promoción será transmitido a través de los siguientes canales de comunicación.

- ❖ Internet: Facebook, Instagram, Fan page, página web

- ❖ Radio: Mundo 89, El Sol, La voz de los robles.

- ❖ Televisión: PSC y CNC

- ❖ Periódico: El Tabloide y el Acierto

- ❖ Material POP: Volantes y tarjetas de presentación.

- Ventas en frío: Abordar al cliente en los diferentes centros comerciales de la ciudad ofreciendo los servicios de la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas.

3. Crear alianzas estratégicas con entidades de financiamiento.

- Realizar estudios de posibles entidades aliadas: Establecer una lista de las posibles entidades aliadas.

- Visitar entidades elegidas para proponer alianza: Proponer alianzas con las entidades financieras elegidas con el fin de que haya un beneficio mutuo.

- Establecer alianzas con entidades financieras que permitan financiación de tratamientos: Implementar alianzas con entidades financieras para ofrecerle al cliente facilidad de acceder a los servicios de la empresa odontológica bajo la modalidad de crédito.
4. Implementar la venta institucional y empresarial encontrando allí un mercado potencial.
- Definir instituciones y empresas: Hacer una lista de instituciones educativas y empresas a visitar.
 - Visitar instituciones y empresas: Realizar visita a las instituciones educativas y empresas.
 - Dar a conocer los servicios promocionales: Ofrecer los servicios de la empresa odontológica y tomar datos de los prospectos de clientes.
5. Realizar un estudio de mercado con el fin de preparar estrategias para impulsar la competencia.
- Definir el objetivo del estudio de mercado: Identificar para qué se va a realizar el estudio de mercado Para identificar las oportunidades de ventas de la empresa odontológica Guillermo León Osorio Especialistas).
 - Definir el tamaño del mercado: El tamaño de mercado se basará de acuerdo a los habitantes de la ciudad de Tuluá.
 - Definir qué aspectos del mercado analizar: Analizar las empresas que compiten en el mercado y recolectar el máximo de información sobre las necesidades y preferencias mostradas por el público objetivo.
 - Analizar la información obtenida: De acuerdo a la información obtenida se toman decisiones.
 - Crear estrategias que impulsen la competencia: De acuerdo al anterior punto se crean estrategias que sirvan como soporte para impulsar la competencia.
6. Realizar proceso de habilitación de la empresa odontológica
- Programar visita con Secretaria de salud: Acordar fecha para visita.
 - Solicitar habilitación de consultorio odontológico: Requerir ante la Secretaría de salud la habilitación del consultorio.
 - Seguir lineamientos para habilitación: De acuerdo a los requerimientos de la Secretaría de salud, cumplir con estos para obtener habilitación.
7. Establecer un plan de venta para aumentar la rentabilidad.
- Fijar precios estándar para tratamientos con base en precios de la competencia y la demanda del mercado: Realizar comparación de precios de la competencia con el fin de definir precios.

- Identificar estrategias de venta: Algunas de las estrategias de ventas identificadas fueron las siguientes:

- ❖ 25% en ortodoncia
- ❖ 10% en periodoncia y endodoncia.
- ❖ 5% en cirugía oral y maxilofacial
- ❖ 15% en estética dental
- ❖ 20% en Implantología

Además de estas, se ofrecen estrategias como:

- ❖ A los clientes fieles se les obsequia un bono regalo por su cumpleaños
- ❖ Descuento en fechas especiales
- ❖ Jueves de instituciones de educación superior
- ❖ Lunes para empresarios
- ❖ Playas de venta: Consiste en ofrecer los servicios a través de un stand en un centro comercial o institución educativa y empresas.

8. Iniciar programa de capacitación del personal de ventas aplicando nuevas tecnologías.

- Buscar entidades que capaciten al personal de ventas: Hacer una lista de las posibles entidades que puedan capacitar el personal de ventas (SENA, Cámara de Comercio, Comfenalco).
- Definir la entidad que capacite al personal: Se establecerá conexión con las entidades y de acuerdo a ello se define qué entidad capacitara al personal.
- Iniciar capacitación al personal de ventas: Una vez establecida la entidad, se procede a iniciar la capacitación.

Realizar convenios con entidades de financiación. Implementar convenios con bancos para que se ofrezcan opciones de financiación bajo crédito de consumo y así los clientes puedan acceder a los tratamientos.

Fijar precios para cada uno de los tratamientos de forma estándar. Realizar un breifing de precios periódico y fijar precios conforme a los de la competencia y demanda del mercado. Para tal efecto se realiza una ilustración tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

11. SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

El seguimiento del plan estratégico será dirigido por el Gerente de la empresa odontológica el señor Guillermo León Osorio, el cual contara para su desarrollo con Sara Lucia Díaz y Lizeth Zapata y tendrá como principales fuentes de información los planes de acción anuales que presenten los responsables de las líneas estratégicas sobre el desarrollo de las distintas acciones, sus informes de seguimiento y la memoria anual de ejecución del Plan Estratégico.

El seguimiento del plan se hará a través del cumplimiento del responsable.

Planes de acción anuales: las responsables asignadas Sara Lucia Díaz y Lizeth Zapata en los 3 primeros meses del año, elaboraran un plan de evaluación por medio de listas de chequeo para saber si se está llevando a cabalidad el plan estratégico.

Informes de seguimiento: Cada vez que se vaya estableciendo una meta, los responsables, es decir, todo el equipo de trabajo debe de realizar un informe en los primeros meses del año, donde informe sobre las tareas realizadas y actualizaciones hechas al cumplimiento del plan estratégico. Este se hace con el fin de conocer el avance del mismo.

Reuniones de seguimiento del plan estratégico: Con el fin de conocer el funcionamiento de las actividades propuestas, se hacen reuniones periódicas donde participan todos los responsables para la ejecución del plan.

CONTROL DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

Para hacer un mejor control de seguimiento del plan estratégico, se realiza una retroalimentación a través de los indicadores, esto con el fin de dar medición al cumplimiento de estos objetivos, a su vez este permite medir la ejecución de la visión.

12. CONCLUSIONES

La empresa Guillermo León Osorio Especialistas, posee capacidad instalada, tecnología y personal altamente calificado, capacitado y con experiencia, lo cual se convierte en su mayor fortaleza por lo tanto puede responder al incremento en ventas. Sin embargo, no cuenta con la experiencia como empresa para responder a cambios en el mercado, debido a la falta de flexibilidad para anticiparse a estos. Por otro lado, la ausencia de planes estratégicos y de mercadeo son sus principales debilidades, quedando en desventaja frente a la competencia.

La empresa Guillermo León Osorio Especialistas, no tenía una misión clara y una visión estratégica para alcanzar su éxito esperado, sin embargo, al declarar la misión esta permitió definir la razón de la empresa, a qué se dedica y cuales elementos la hacen diferenciarse de los demás consultorios odontológicos. Por otro lado, con la declaración de la visión de la empresa, se indicó hacia dónde va, hasta donde se quiere llegar y como proyectarse hacia un futuro.

Algunas de las estrategias propuestas en el trabajo de investigación como ampliación del portafolio de servicios, la implementación de promociones para dar a conocer la marca y la realización de un plan de venta para enfrentar la competencia, aumentar la participación en el mercado y la rentabilidad, permitirán a la empresa llegar a una posición más competitiva en el sector, asimismo, posicionarse en el mercado y obtener el reconocimiento que tanto desea.

Implementando el plan estratégico propuesto en el plan de acción la empresa Guillermo León Osorio Especialistas, podría mejorar su competitividad, prevenir riesgos inesperados e innovar en sus servicios, esto con el fin de mantenerse en el mercado y crecer en este mundo tan cambiante, el cual exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y hasta de la misma empresa.

13.RECOMENDACIONES

Siempre se desea que haya una mejora continua con el fin de alcanzar los objetivos; por lo tanto, se le recomienda a la organización analizar la competencia constantemente con el fin de conocer su portafolio de servicios y sus estrategias, además, tener en cuenta el entorno donde se encuentran el cual cambia constantemente. Es conveniente se mantengan actualizados y realicen investigaciones de mercado con el fin de poder responder a estos cambios y a las exigencias del mercado.

Se sugiere a la empresa odontológica invertir continuamente en publicidad para promocionar los servicios y la recordación en los clientes, todo esto con el fin de generar una percepción positiva de la empresa. Además, es importante concretar las alianzas con las instituciones educativas y las empresas, y se mantengan vigentes, esto les ayudará a atraer clientes y fidelizarlos. Es importante unir a la empresa odontológica a la tendencia verde expuesta hoy en día e incluya procesos odontológicos amigables con el ambiente.

Asimismo, la empresa debería por medio de planes de promoción promover el turismo de la salud, brindándoles a los clientes o público en general un valor agregado, teniendo en cuenta que Colombia se ha convertido en un atractivo para los extranjeros, por lo cual, se ofrecen servicios de la misma calidad a la de otros países con un precio más bajo.

Por último, es importante mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías y las incluyan en sus servicios para brindarles satisfacción a los clientes.

Por otro lado, se sugiere se capacite constantemente al personal y de manera conjunta ayuden a responder a las necesidades del mercado y a los cambios tanto del entorno como de los clientes. Es conveniente resaltar que la empresa debería asociarse con una agremiación con el fin de mantenerse actualizado sobre los cambios presentados en el sector odontológico.

14. BIBLIOGRAFÍA

Beltrán, J. (2009). Cómo evaluar el entorno para la creación y desarrollo de tu empresa. Obtenido de http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1179/3515_2007_1cartilla_entorno.pdf?sequence=1&isAllowed=y

BLOG, A. (s.f.). DENTDESK. Obtenido de <http://www.dentidesk.com/eco-dentistas-odontologia-amigable-con-el-medioambiente/>

Caracterización regional y perspectivas de la oferta y demanda de la educación superior en el Valle del Cauca y Norte del Cauca (2012). Microrregión centro-Norte (Tuluá). Universidad del Valle. Pág. 169.

Colombia Turismo Web (2018). Tuluá. Disponible en: <http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/VALLE/MUNICIPIOS/TULUA/TULUA.htm>

Chiavenato, I. (2001). Administración: teoría, proceso y práctica. - Tercera edición. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Paredes, E. (2010). Análisis Interno. Disponible en: <http://gestionando-empresas.blogspot.com.co/2010/09/analisis-interno.html>

Econodentista. (s.f.). Obtenido de <http://www.diadelatierra2015.com/art/12/ecodentista-agregue-valor-a-su-pr%C3%A1ctica-profesional-con-un-nuevo-enfoque-ecol%C3%B3gico.html>

El Tiempo. (s.f.). El Tiempo. Obtenido de La demanda impulsa las clínicas odontológicas: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2770586>

En Colombia. (s.f.). Obtenido de <https://encolombia.com/medicina-odontologia/odontologia/etica-del-odontologo-colombiano/>

Forum Dental. (2016). Reflexiones Sobre El Sector Odontológico en Colombia. 25 de julio del 2016, Sitio web: <http://forumdental.co/reflexiones-sector-odontologico-colombia/>

Fred D. (2008). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.

Gaceta Dental (2012). ¿Cómo afecta la crisis económica actual a la Odontología? Disponible en: <https://www.gacetadental.com/2012/08/como-afecta-la-crisis-economica-actual-a-la-odontologia-24389/>

Gaceta Dental (2017). Las tendencias de la estética y su impacto en el sector dental. Disponible en: <https://www.gacetadental.com/2017/01/las-tendencias-de-la-estetica-y-su-impacto-en-el-sector-dental-63257/>

Beltran J. (2009). ¿Cómo evaluar el entorno para la creación y desarrollo de tu empresa. Disponible en: http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1179/3515_2007_1cartilla_entorno.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Méndez, A. (2017). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª. ed. México: Limosa.

Mintzberg, H. Ahlstrand, B. Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico. Argentina: Granica.

Minsalud. (s.f.). minsalud. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.pdf

MINTSALUD (2018) Sistema Único de Habilitación Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/salud/PServicios/Paginas/Sistema-unicode-habilitacion.aspx>

Muñoz, R. (2017). Informe estadístico departamento de Tuluá. Tuluá, Valle del Cauca.

Ogliastri, E. (1996). Manual de planeación estratégica: teoría, aplicaciones y casos. - 3 ed. Revisada. Colombia: Tercer Mundo Editores.

Opini3nySalud.Com(2017). Sector salud, el que menos contribuye a la inflaci3n en Colombia. Disponible en: <https://www.opinionysalud.com/sector-salud-menos-contribuye-la-inflacion/>

Portafolio (2007). La demanda impulsa las clínicas odontológicas. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/demanda-impulsa-clinicas-odontologicas-448928>

Portafolio (2017). Banco de la Rep3blica redujo su tasa de inter3s en 0,25% y elev3 proyecci3n de crecimiento para 2018. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/tasa-de-interes-en-colombia-noviembre-de-2017-511072>

Radio SantaFe (2017). Sector odontol3gico colombiano se declara en crisis de informalidad. Disponible en: <http://www.radiosantafe.com/2017/09/29/sector-odontologico-colombiano-se-declara-en-crisis/>

Revista Dinero (2015). El mercado de las clínicas dentales sonríe en Colombia. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresas/negocios/articulo/clinicas-dentales-disputan-clientes-colombianos/214152>

Revista Dinero (2017). ¿Cómo es el negocio de las franquicias en Colombia? Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresas/sectores/articulo/como-es-el-negocio-de-las-franquicias-en-colombia/241046>

Revista Dinero (2018). Crecimiento del PIB de Colombia fue de 1,8% en el 2017. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pib-colombia-2017/255503>

Rodríguez, J. (2001). Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. - 4 ed. México: International Thomson Editores.

Rojas, S. (2016). Para combatir la inequidad del sector se crea círculo empresarial odontológico. 12 de noviembre del 2017, de Caracol Radio Disponible en: http://caracol.com.co/programa/2016/11/25/sanamente/1480108151_421000.html

Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R editores.

Salud, c. (s.f.). Obtenido de <http://www.consultorsalud.com/resolucion-2003-nueva-habilitacion-0>

TERNERA, J. (2011). Planificación de talento humano en salud oral en Colombia. Revista Acta Odontológica Colombiana. Universidad Nacional de Colombia. Disponible en: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/actaodontocol/article/view/28376>

Wikipedia. (s.f.). Ubicación Tuluá. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Tulu%C3%A1>