

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA CLÍNICA ORTHOPLAN DEL
MUNICIPIO DE CARTAGO, VALLE**

Autores:

Carlos Alfonso COLLAZOS SERNA

Natalia VALENCIA GÓMEZ



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGO, VALLE DEL CAUCA**

2021

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA CLÍNICA ORTHOPLAN DEL
MUNICIPIO DE CARTAGO, VALLE**

Carlos Alfonso COLLAZOS SERNA

Natalia VALENCIA GÓMEZ

Director:

(La coordinación se reserva el nombre)

Magíster en Administración

Administrador de Empresas

Proyecto de grado realizado para optar al título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGO, VALLE DEL CAUCA

2021

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartago, Valle, Mayo de 2021

Dedicatoria

Como siempre en mis proyectos, personales, familiares, educativos o profesionales quiero dedicarle esta nueva meta a Dios nuestro padre todo poderoso, quien nos permite estar vivos día tras día alcanzando diferentes objetivos en nuestras vidas. De igual manera dedico muy sensiblemente a mi madre donde quiera que Dios la tenga, a mis hijas, familiares y amigos que aportaron con paciencia y palabras de motivación a conseguir esta nueva meta dejándonos un recuerdo que trabajando en equipo todos nuestros sueños se harán realidad.

Y en especial un agradecimiento a mi compañera, amiga y coequipera Natalia Valencia, pues sin su ayuda este sueño no habría sido posible, mil y mil gracias a todos.

“Jehová es mi pastor, nada me faltará...”

Carlos Alfonso Collazos Serna

Dedico este gran logro principalmente a Dios, por permitirme llegar hasta este punto y lograr cumplir una meta más en vida. A mis padres y hermanos por su amor y apoyo incondicional, fueron soporte y aliento en la formación y valores que han inculcado en mí, los cuales me han convertido en la mujer que soy. De manera muy especial quiero agradecer a mi amigo y compañero Carlos Collazos quien fue un gran apoyo a lo largo de la carrera.

A todas las personas que hicieron parte de este proceso, a los cuales siempre llevaré en mi corazón gracias, mil gracias.

Natalia Valencia Gómez

Agradecimientos

Nuestro mayor agradecimiento es a nuestra Universidad del Valle y todo su equipo humano, a los docentes quienes nos aportaron con paciencia y dedicación sus conocimientos no sólo educativos o técnicos, si no a sus conocimientos en la vida según sus profesiones, dándonos otros puntos de vista, conceptos que nos ayudan a enfrentarnos a nuevos proyectos, al equipo administrativo por ser tan diligentes, claros y ayudarnos de manera atenta en todos nuestros trámites y a el equipo de apoyo o servicios generales quienes nos enseñaron a ser buenos seres humanos brindándonos un saludo cálido y la buena empatía la cual nos llevó a apreciar un ambiente limpio y fresco, todo esto aportándonos a ser mejores seres humanos.

Además, deseamos agradecer a la magister Luz Karina García Contreras, quien fue nuestra tutora de proyecto de Grado. Quien nos compartió procesos y conocimientos de cómo avanzar en el desarrollo de este último trabajo.

A nuestro asesor Alexis Rojas quien nos acompañó en este último proceso, mil gracias por su disposición y su guía en base a su experiencia y conocimientos.

A la clínica Orthoplan del Municipio de Cartago Valle y a todo su equipo de trabajo, gracias por la oportunidad y confianza que depositó en nosotros para mejorar sus procesos.

“EL SUEÑO CONTINUA...”

Carlos Alfonso Collazos Serna

Natalia Valencia Gómez

Contenido

INTRODUCCIÓN	16
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
ANTECEDENTES	18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	25
FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA	28
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	28
OBJETIVOS.....	29
OBJETIVO GENERAL	29
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
JUSTIFICACIÓN	30
MARCO REFERENCIAL	32
MARCO TEÓRICO	33
EL PARADIGMA NEOCLÁSICO.....	35
TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS.....	36
ESTRATEGIA.....	39
MARKETING ESTRATÉGICO.....	39
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING.	41
MARCO CONCEPTUAL	48
MARCO CONTEXTUAL.....	52
RESEÑA HISTÓRICA DE ORTHOPLAN.	57

SITUACIÓN ESTRATÉGICA DE ORTHOPLAN.	58
MARCO LEGAL.....	60
NORMAS VIGENTES.	60
DISEÑO METODOLÓGICO	65
ENFOQUE Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	65
MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	66
FUENTES PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	66
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	66
POBLACIÓN Y MUESTRA	68
RESULTADOS	69
ANÁLISIS DEL SECTOR.....	69
CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER.	69
ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN EL SECTOR ODONTOLÓGICO.	88
DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	89
DIAGNOSTICO EXTERNO.	89
IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	122
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (BENCHMARKING).	123
PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	141
MATRIZ DOFA CRUZADA.	141
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	145
SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ORTHOPLAN	149

ESTRATEGIA DE MARKETING	158
MATRIZ BCG	161
ESTRATEGIAS	161
ESTRATEGIA DE SERVICIO Y MARCA	162
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN Y PLAZA	163
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	165
ESTRATEGIA DE PRECIO	167
SEGUIMIENTO PLAN DE MARKETING	167
CONCLUSIONES	169
RECOMENDACIONES	172
BIBLIOGRAFÍA	174
ANEXOS	178

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1	18
Tabla 2	27
Tabla 3	63
Tabla 4	67
Tabla 5	90
Tabla 6	91
Tabla 7	92
Tabla 8	93
Tabla 9	94
Tabla 10	95
Tabla 11	96
Tabla 12	97
Tabla 13	98
Tabla 14	99
Tabla 15	100
Tabla 16	101
Tabla 17	102
Tabla 18	103
Tabla 19	104
Tabla 20	105
Tabla 21	107
Tabla 22	107
Tabla 23	110
Tabla 24	114
Tabla 25	119
Tabla 26	120
Tabla 27	129
Tabla 28	142
Tabla 29	150
Tabla 30	152
Tabla 31	154
Tabla 32	156
Tabla 33	158
Tabla 34	166
Tabla 35	167
Tabla 36	168

Tabla 37	182
Tabla 38	183
Tabla 39	184
Tabla 40	185
Tabla 41	186
Tabla 42	187
Tabla 43	188
Tabla 44	189
Tabla 45	190

Lista de Gráficos

	Pág.
<i>Gráfico 1. Áreas Funcionales Orthoplan</i>	113
<i>Gráfico 2. Radar de valor Orthoplan</i>	131
<i>Gráfico 3. Radar de valor sopesado Orthoplan</i>	131
<i>Gráfico 4. Radar de valor Orthomía</i>	132
<i>Gráfico 5. Radar de valor sopesado Orthomía</i>	133
<i>Gráfico 6. Radar de valor Orthodont</i>	134
<i>Gráfico 7. Radar de valor sopesado Orthodont.....</i>	134
<i>Gráfico 8. Radar de valor Centrodencia</i>	135
<i>Gráfico 9. Radar de valor sopesado Centrodencia</i>	136
<i>Gráfico 10. Radar de valor Ortho Dentix</i>	137
<i>Gráfico 11. Radar de valor sopesado Ortho Dentix</i>	137
<i>Gráfico 12. Radar de valor empresas competidoras</i>	138
<i>Gráfico 13. Radar de valor sopesado empresas competidoras</i>	139

Lista de Ilustraciones

	Pág.
<i>Ilustración 1. Síntesis del marco teórico.....</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 2 Planeación Estratégica de Marketing.</i>	<i>42</i>
<i>Ilustración 3 Modelo Matriz DOFA</i>	<i>43</i>
<i>Ilustración 4 Planeación Estratégica</i>	<i>44</i>
<i>Ilustración 5 Ubicación geográfica de Cartago Valle del Cauca.</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 6. Mapa de Cartago Valle del Cauca.</i>	<i>54</i>
<i>Ilustración 7. Sectores potenciales del municipio de Cartago Valle</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 8. Cinco Fuerzas De Porter.....</i>	<i>69</i>
<i>Ilustración 9. Determinantes de Rivalidad</i>	<i>70</i>
<i>Ilustración 10. Barreras de entrada.</i>	<i>77</i>
<i>Ilustración 11. Determinantes del poder con el proveedor</i>	<i>81</i>
<i>Ilustración 12. Determinantes para el poder con el comprador.</i>	<i>84</i>
<i>Ilustración 13. Determinantes de la amenaza de sustitución</i>	<i>86</i>
<i>Ilustración 14. Esquema de las cinco fuerzas de Porter sector odontológico de Cartago, Valle ..</i>	<i>87</i>
<i>Ilustración 15. Resultado Autodiagnóstico Empresarial Orthoplan</i>	<i>114</i>
<i>Ilustración 16. Mapa Target</i>	<i>160</i>
<i>Ilustración 17. Matriz BCG</i>	<i>161</i>
<i>Ilustración 18. Marca Orthoplan</i>	<i>163</i>
<i>Ilustración 19. Propuesta estrategia para medir visualización en Instagram y Facebook.</i>	<i>164</i>
<i>Ilustración 20. Publicidad Orthoplan.</i>	<i>165</i>
<i>Ilustración 21. Elementos de promoción</i>	<i>166</i>

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Citación reunión virtual con la gerente de Orthoplan	178
Anexo B. Evidencia temas tratados en la reunión virtual por Zoom con la gerente de Orthoplan	178
Anexo C. Entrevista Gerente Empresa Orthoplan de Cartago, Valle	179
Anexo D. Instructivo para el Autodiagnóstico Empresarial (Clínica Orthoplan)	181

Resumen

El marketing estratégico permite localizar muchos nichos de mercado valorando el potencial e interés de estos. Implementar una planeación estratégica de marketing requiere elementos operativos y tecnológicos. En este sentido, el presente estudio se enfoca en posicionar la Clínica Orthoplan en el mercado del sector odontológico del municipio de Cartago, Valle, y para lograr este desafío se hizo necesario determinar las características de su competencia directa, como también la influencia o impacto del entorno y sus respectivas variables en términos de dimensiones.

Mediante un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y método inductivo, el personal que labora en la organización junto a los resultados de la matriz de análisis interno MEFI, se pudo establecer que la misma se encuentra en un ambiente estable. Sus principales competencias directas son aquellas empresas que se destacan en el sector, además de la prestación de servicios similares con ventajas en planes de marketing y tecnología de punta, factores fundamentales de los cuales actualmente carece Orthoplan. Debido a esto, se llevó a cabo la planeación de objetivos estratégicos para la empresa cuyo costo aproximado es de \$13.280.000, y se recomienda su pronta implementación, para alcanzar las metas propuestas. Y además de esto se propone un plan de marketing que cuenta con unas estrategias explícitas para su realización.

Palabras claves: Marketing, planeación, estrategia, objetivos, metas.

Abstract

The strategic marketing allows to locate many market niches valuing the potential and interest of them. Implementing strategic marketing planning requires operational and technological elements. In this sense, the present study focuses on positioning the Orthoplan Clinic in the market of the dental sector of the municipality of Cartago, Valle, and to achieve this challenge it was necessary to determine the characteristics of its direct competition, as well as the influence or impact of the environment and its respective variables in terms of dimensions.

Through a qualitative approach, with a descriptive scope and an inductive method, the staff working in the organization, together with the results of the internal analysis matrix MEFI, was able to establish that the organization is in a stable environment. Its main direct competencies are those companies that stand out in the sector, in addition to providing similar services with advantages in marketing plans and state-of-the-art technology, fundamental factors that Orthoplan currently lacks. Because of this, the planning of strategic objectives for the company was carried out, whose approximate cost is \$13,280,000, and its prompt implementation is recommended, in order to achieve the proposed goals. And in addition to this, a marketing plan is proposed that has explicit strategies for its realization.

Key words: Marketing, planning, strategy, objectives, goals.

Introducción

Actualmente la odontología es una profesión que presenta varios retos en los que desafortunadamente no juega un papel tan relevante el conocimiento, y la habilidad técnica y científica. Los clientes evalúan a los profesionales de la salud oral no solo por estos conceptos y habilidades que tengan, sino por la manera en la que se desarrolla la prestación del servicio que se les ofrece, lo que conlleva a una situación de extrema competencia de alta oferta y de una demanda de pacientes cada vez más exigentes.

Esta situación hace necesario que la Clínica Orthoplan oriente sus esfuerzos en la implementación de estrategias de marketing tanto operativas como de innovación tecnológica que le permitan crecer en el sector odontológico; es por esto que se genera la necesidad de un plan de mercadeo acorde con las expectativas y contexto de la misma, permitiéndole crecimiento, posicionamiento, expansión y proyección en el tiempo, para hacerse más competitiva y fuerte en sector de la salud oral.

Por lo tanto, el trabajo de investigación en su planteamiento y formulación del problema genera la necesidad de implementar el plan de marketing en la empresa, en la justificación la importancia de posicionarla en la región para alcanzar ventajas competitivas. En el marco teórico, el paradigma y las teorías administrativas serán los insumos que explican el por qué la empresa debe enfocarse en la planeación, en la toma de decisiones, la calidad y la eficiencia y tener en cuenta los cambios socioculturales del entorno, para actuar de manera más participativa, abierta, flexible y dispuesta a aprender.

El cuerpo del trabajo contiene los siguientes capítulos correspondientes al desarrollo de los objetivos específicos: el primero de ellos hace referencia inicialmente al análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, para identificar los factores determinantes que inciden en la competitividad del sector odontológico. El diagnóstico que se realizó con el fin de determinar las oportunidades y amenazas de la empresa, a través del estudio de las variables y dimensiones incluidas en la evaluación de las matrices MEFE y POAM.

Posteriormente el autodiagnóstico interno a través de la clasificación de las áreas funcionales de la empresa e identificación de las fortalezas y debilidades mediante la evaluación de la matriz MEFI y PCI.

Finalmente se hace el análisis de la competencia (Benchmarking) y la Matriz Dofa cruzada, para plantear los objetivos estratégicos de marketing, respecto a la rentabilidad, participación, posicionamiento y competencia. Para facilitar la ejecución de las estrategias se estableció un plan de acción con el fin de facilitar el control y seguimiento de este, en el proceso de diagnóstico, método, análisis y toma de decisiones de la empresa.

Problema de Investigación

Antecedentes

En los últimos años es posible encontrar algunos estudios o investigaciones relacionadas con el tema de planeación estratégica, en la siguiente tabla se sintetizan algunos:

Tabla 1

Antecedentes.

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
José Henry Flores Díaz Año 2020	“Diseño de un plan de marketing para el posicionamiento de marca Clínica Imagen Dental”	La investigación fue de tipo propositivo con enfoque cuantitativo. Aplicación de entrevista y encuesta a una población de 384 personas en la región Lambayeque. Para el análisis de datos se usaron métodos de marco lógico, inductivo, deductivo, descriptivo y analítico mediante el programa IBM SPSS Statistics 21.	Después del análisis de resultados se pudo concluir que la empresa no cuenta con un posicionamiento frente a la competencia debido a la poca publicidad de la marca, no emplea estrategias de marketing de manera efectiva, por lo que recomienda la realización de campañas publicitarias a través de una agencia de marketing integral, creación de un departamento de marketing con personal especializado y elaborar estudio anual de mercadotecnia.
Andrés Sebastián Rodríguez Jácome Año 2019	“Diseño de estrategias de marketing para posicionar un consultorio de servicios de salud dental ubicado en el sector Centro Norte de Quito”	Se utilizó la encuesta a 200 personas del sector San Juan Larrea, como principal técnica para recolectar información sobre las preferencias, comportamiento del mercado, servicios que presta y motivos de consulta de los clientes del consultorio odontológico Let’s Smile.	El estudio determinó que el consultorio Let’s Smile se encuentra en un sector muy competitivo en el cual la mayor parte de la población requiere de servicios de salud oral y de tratamientos de alto costo. Por lo tanto, se hace necesario crear estrategias de marketing para atraer y fidelizar a clientes potenciales y generar conciencia sobre buenos hábitos en salud bucal, a través de la promoción y prevención, con el fin de ofertar servicios de calidad para incrementar su participación en el mercado en especial en la especialidad de odontopediatría.

Tabla 1. Continuación

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
Cefora Abigail Huayta Gutiérrez Año 2018	Plan de marketing para el Centro Odontológico “Presbyterian Dent”	El tipo de estudio fue de carácter descriptivo, con diseño transversal múltiple (análisis de cohortes), con un enfoque de investigación cualitativo de tipo exploratorio. Las técnicas e instrumentos para recolección de información que se utilizaron fueron la encuesta, la observación y la entrevista estructurada, para lo cual se aplicó un cuestionario y conversatorios dirigidos a 52 clientes actuales y 382 clientes del municipio de Vinto. Se usaron fuentes de información como el Instituto Nacional de Estadística (INE), publicaciones virtuales y noticias, para recopilación de datos documentales.	Según los resultados obtenidos en las encuestas a clientes actuales y potenciales, se pudo determinar que Presbyterian Dent es un consultorio odontológico que necesita crecer en el mercado a través de la planificación y mejoramiento del proceso en la atención al cliente y de estrategias publicitarias. Además de la comunicación que ha utilizado para atraer a los clientes. Se debe ampliar su portafolio de servicios para posicionarse en el sector no solo de la odontología, sino en la especialidad de ortodoncia, específicamente contratar a una persona del género femenino según la preferencia de las personas encuestadas. También debe contar con un asistente para programar de manera efectiva las citas de los pacientes a través de medios tecnológicos como WhatsApp, además de la creación de una página en Facebook para tener una comunicación personalizada con los clientes potenciales y responder de forma inmediata a sus inquietudes profesional y amablemente.
Olga del Rosario Sánchez Mite Año 2018	“Propuesta de marketing digital para mejorar el posicionamiento de marca de la empresa Consult PM Dental S.A”	Se aplicó un estudio de campo con un nivel de investigación de alcance exploratorio de tipo descriptivo, explicativo, y enfoque cualitativo y cuantitativo. La recolección de información se hizo a través de técnicas como la encuesta con cuestionario de preguntas cerradas a una muestra de 384 personas que transitan por el Malecón Simón Bolívar. Además de recopilar datos bibliográficos en fuentes como internet, libros e información de la empresa.	Según los resultados obtenidos por la mayoría de las personas encuestadas, no conocían la empresa Consult PM Dental S.A al necesitar de servicios odontológicos, ya que no está posicionada en el mercado a través de publicidad para darse a conocer en el sector, además no tienen implementados canales de comunicación digitales como Internet, página Web o redes sociales, que son los que más frecuentan los clientes potenciales para buscar un centro odontológico, que le ofrezca una excelente atención y tratamientos efectivos para sus problemas de salud oral. Para el 99% de las personas los medios digitales son estrategias potenciales para fidelizar a los clientes e influenciar en la mente de aquellos que solicitan servicios odontológicos de calidad y además que se ofrezcan paquetes de descuentos y promociones.

Tabla 1. Continuación

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
Mayleth Viviana Gil Gómez Carlos Alberto Mora Guerrero Elberth Dubian Estupiñán Sepúlveda Año 2018	“Diseño de la planeación estratégica de una Clínica Odontológica en la ciudad de Bucaramanga en el año 2018”	El tipo de estudio fue observacional exploratorio, se realizó un diagnóstico empresarial integral a una muestra de 5 empleados de la Clínica Odontológica y una revisión documental acerca del manejo organizacional.	Según la información obtenida por los integrantes de la clínica se pudo determinar que esta no cuenta con una planeación estratégica. No se identifica manual de funciones que defina el cargo que debe asumir cada empleado, hay debilidad en la modalidad de contratación por prestación de servicios que genera falta de compromiso y cumplimiento en sus labores. Se requiere mejorar la estructura orgánica, contratar personal idóneo y especializado en diferentes áreas administrativa y financiera. Además de enfrentar la amenaza que significan los competidores con estrategias publicitarias, convenios con consultorios odontológicos, EPS y Entidades del Estado, para la prestación de servicios de alto nivel, y así ampliar su número de clientes. Según los resultados del análisis empresarial se pudo evidenciar que se utilizan productos de alta calidad para impulsar el mercado y comercializar la empresa, lo que genera confianza en sus clientes y se promueve su imagen en el sector.
Albeiro García Varela Año 2018	“Planeación Estratégica Consultorio RIE Unidad de Estética Dental”	Estudio de tipo descriptivo con un enfoque concluyente que permite describir variables y parámetros administrativos. El enfoque la investigación es cualitativo y cuantitativo, permitiendo la medición y comparación de variables y el método es deductivo aplicado a 10 empleados de la empresa para el análisis interno y externo. Las técnicas e instrumentos fueron la observación y la encuesta aplicada a 20 pacientes.	Aunque dispone de equipos de alta tecnología y personal especializado en diferentes áreas odontológicas, las instalaciones son insuficientes para poder incrementar sus ventas. Debe enfocarse en su participación en el mercado a través de comunicación, promoción, publicidad, programas de fidelización, introducir nuevas tecnologías en tratamientos estéticos, para atraer clientes y retener los actuales y lograr mayor rentabilidad. Mejorar en motivación y capacitación al personal. El consultorio RIE se diferencia de la competencia en el trato con el cliente, basado en confianza, respeto, empatía.

Tabla 1. Continuación

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
Ángela Marcela Salazar Peña Año 2018	“Propuesta de planeación estratégica para el Laboratorio Dental Grajales”	El enfoque de la investigación es cualitativo de tipo descriptivo. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos e información son la observación, la entrevista a 10 clientes del laboratorio y grupos de enfoque compuesto por 10 empleados.	Los resultados determinan que, a nivel interno según los empleados, el laboratorio está en una etapa en la que debe crecer y aplicar estrategias intensivas, debido a las dificultades que se presentan en el área administrativa, de contratación y contabilidad. En cuanto a la percepción de los clientes con respecto a la competencia, el laboratorio posee precios aceptables, productos de calidad y buena atención al cliente, sin embargo, identifican fallas en los tiempos de entrega y comunicación entre los departamentos.
Leidy Lorena Agudelo Robles Lina María Cárdenas Rojas Año 2018	“Plan de Marketing para la Clínica Odontológica Arias Dental Group”	El estudio que se desarrolló fue de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, se aplicó el método analítico. Las técnicas e instrumentos para recoger información fueron la observación directa tanto en la clínica como en empresas competidoras, la encuesta aplicada a una muestra de 50 clientes y la entrevista semiestructurada al propietario de Dental Group.	De acuerdo con los resultados se pudo evidenciar falta de planeación estratégica y de un plan de marketing para cumplir con los objetivos, la misión y la visión; al igual que no se hace uso de herramientas efectivas de comunicación con los clientes como las redes sociales. Como aspecto positivo cabe resaltar los servicios de tratamientos estéticos que debe aprovechar para mejorar su posicionamiento en el mercado. En cuanto a la comparación con los competidores directos la clínica requiere invertir en la capacitación y motivación de los empleados, impulso de la marca, imagen, estrategia de precios, formas de pago, calidad del servicio, tecnología, ampliar el portafolio de servicios y acceso a la información con los clientes.
Mayra Alejandra Herrera Lina Paola Aguilar Parra Año 2018	“Plan Estratégico de Mercadeo para la Clínica Odontológica Mayerli Jaramillo ubicada en la ciudad de Villavicencio”	El enfoque de la investigación fue de tipo cualitativo y cuantitativo, con alcance descriptivo. Para la recopilación de datos se utilizaron las matrices de: Análisis de mercado, 5 Fuerzas de Porter, Análisis de competencia, Dofa, Matriz BCG, ANSOFF, Estrategia de marketing mix, MEFI, MEFE, y cada una de estas se analizó por medio de un software, para analizar cualitativa y cuantitativamente los resultados obtenidos.	Según el análisis se obtuvieron resultados como: La clínica ofrece diferentes servicios odontológicos que le dan una mayor rentabilidad, aunque la prostodoncia casi no tiene demanda para la cual se requiere hacer más estrategias de promoción y captar clientes hacia este servicio y así aumentar su demanda. Falta más trabajo en el área de mercadeo para posicionar la marca en la ciudad y competir con las demás clínicas del sector. Al igual que crear alianzas con otras clínicas en la prestación de más portafolio de servicios con el fin de aumentar el margen de rentabilidad.

Tabla 1. Continuación

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
Lucy Alexandra Betancourt Rojas Carlos Fernando Pabón Requené Yuliet Carolina Campos Ruth Leonor Marulanda Martínez Año 2017	“Plan Estratégico de Marketing para posicionar una Clínica Odontológica”	Se aplicó la metodología basada en el Plan Estratégico de Ferrell: ✓ Análisis de la situación ✓ Análisis DOFA ✓ Metas y objetivos de marketing ✓ Estrategia de marketing ✓ Implementación de marketing. ✓ Evaluación y control	Los resultados obtenidos para la clínica odontológica Smile Group, son: Aplicar cada una de las actividades que plantea el Plan Estratégico. Para lograr reconocimiento, posicionamiento e imagen corporativa se debe cambiar el nombre de la marca. Mejorar las debilidades frente a la competencia destinando un rubro específico para la promoción de ventas, publicidad en redes sociales, relaciones públicas y marketing directo. Aprovechar las fortalezas con las que cuenta como capacidad instalada, equipos modernos, profesionales capacitados, calificados y con experiencia en belleza estética, lo que le ha generado excelente aceptación en el mercado para captar clientes potenciales. Ejecutar seguimiento y control continuo a la implementación de todos estos cambios para el monitoreo constante de los servicios prestados y fidelizar a sus clientes.

Fuente: Elaboración propia

Todas las empresas necesitan de una planeación estratégica de marketing para posicionarse en el mercado y poder cumplir con su misión y metas a largo y mediano plazo, por esta razón para Orthoplan, los aportes de las investigaciones aquí relacionadas se convierten en insumos efectivos para poder tener éxito, teniendo en cuenta que se hace especial énfasis en que las estrategias deben ir encaminadas en lograr determinados objetivos como son: la captación de pacientes, el incremento de ventas, la obtención de mayor cobertura, entre otros.

Planteamiento del Problema

En la actualidad cualquier empresa, sea cual sea su tamaño, su negocio o el sector al cual pertenece, necesita llevar una gestión adecuada para poder crecer en su mercado, es decir, disponer de estrategias para posicionarse y competir con otras similares, y las empresas dedicadas al ámbito de la salud oral no son ajenas a ello.

Por eso es preciso que toda clínica odontológica disponga de un plan de marketing que apoye su estrategia de marca y comunicación, pero no es sencillo, hay que tener en cuenta muchos factores y no dejar de lado otros que a priori no parecen importantes, se trata de orientar acciones de marketing hacia los pacientes en la generación y el mantenimiento de confianza, tales como: responder a las llamadas de consulta con amabilidad y excelente disponibilidad de brindar la información adecuada, evitar mantener en espera al paciente, agendar una cita y confirmar por cortesía un día antes de la visita; si el paciente por algún motivo debe cancelar, concretar otra para un día lo más próximo posible; desviar las llamadas de la clínica a un número personal en caso de necesitar una urgencia el paciente en un día domingo o festivo; enviar saludos de cumpleaños...entre otros.

Las clínicas odontológicas deben tener en cuenta que la atención que brindan a los usuarios es muy diferente respecto a la que otras empresas les pueden prestar, en este caso, dado que ellos como pacientes demandan productos y servicios médicos que son considerados críticos para su salud oral (tratamiento de ortodoncia y de diseño para obtener una sonrisa perfecta y agradable, por enfermedades bucales, blanqueamientos, implantología, entre otros). Por ejemplo, los estudios han demostrado que el 18 al 53% de las personas muestran insatisfacción con el color de los dientes, especialmente en las edades de 16 a 54 años, por ello utilizan el blanqueamiento dental, como tratamiento estético para aclarar el color dental. No obstante, puede producirse efectos adversos como sensibilidad dental por irritación pulpar, irritación de la encía, dolor de garganta y disminución en la adhesión de la superficie dental (Briceño, González, Lara, Molina, & Paredes, 2013, pág. 137)

En este sentido, los clientes comparan precios de los servicios odontológicos, atención recibida y calidad. Al respecto, (Navas, 2015), señala que el marketing se presenta en las empresas privadas, en los servicios de salud y por supuesto en los consultorios odontológicos. La salud oral existe cuando la gente la disfruta y goza de sus beneficios, antes de lograr esto, la salud oral será un bien que a nadie beneficia.

Al lograr que las personas la perciban como algo de utilidad y provecho para ellas mismas y para quienes las rodean, bien brindada, con honorarios accesibles, buen trato personal, en ambientes agradables, donde los pacientes se sientan tratados con afecto y con respeto, cuando se vea su utilidad, se producirá que más gente querrá gozar de sus ventajas, así al incrementarse la demanda, todos se beneficiarán: la sociedad, las personas, los odontólogos, la odontología, el estado, el país, etc. (p.1).

Cabe mencionar entonces, que, si los pacientes perciben que la atención de la clínica no satisface sus expectativas en cuanto al servicio recibido en la consulta, la experiencia será negativa y se da la posibilidad de que no vuelvan y acudan a otra clínica odontológica. Es por ello que las empresas de atención en salud oral, al igual que cualquiera otra organización deben aplicar estrategias de marketing que les permita generar el factor diferencial respecto a su competencia, ser innovadoras con el fin de mantener buenas relaciones de servicio al paciente, aumentar la demanda de los servicios y por consiguiente obtener más ingresos económicos.

El plan de marketing es utilizado para mejorar los servicios que presta un bien o un servicio, ya que es un documento que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo; consiguiendo que las organizaciones logren una fidelización por parte de los clientes y al mismo tiempo satisfaciendo las necesidades de estos (Monferrer, 2013, pág. 33).

Bajo esta premisa, el plan estratégico de marketing será utilizado en la clínica odontológica Orthoplan del municipio de Cartago, Valle, para mejorar los diferentes servicios y beneficios que brinda a los usuarios, además de posicionarse en la mente de los consumidores y poder captar nuevos clientes.

Definición del Problema

ORTHOPLAN “TODAVÍA CON LOS DIENTES TORCIDOS” S.A.S., es una empresa que lleva 21 años prestando servicios odontológicos y soluciones estéticas dentales con presencia en el suroccidente colombiano en ciudades como Medellín, Rionegro, Sabaneta, Ibagué, Armenia, Cartago, Tuluá, Buga, Buenaventura, Yumbo, Palmira, Cali, Jamundí, Santander de Quilichao, Popayán y Pasto (Orthoplan.com, 2018). A lo largo de este periodo ha ido construyendo una imagen, posicionando su marca y penetrando en el mercado del Norte del Valle.

Actualmente la sede en Cartago de la Clínica Odontológica Orthoplan se encuentra ubicada en la calle 15 # 1N-84, barrio El Prado, es una zona de estrato socioeconómico medio alto, cuya afluencia de personas es bastante concurrida, ya que cuenta con varios establecimientos como del sector de la salud, de comercio, de comidas rápidas, entre otros; haciendo de esta una clínica reconocida por la prestación de servicios de odontología, ortodoncia, endodoncia y, en general, todos los tratamientos relacionados con la atención oral.

Sin embargo, aunque cuenta con una ventaja diferenciadora basada en el servicio y excelente trato al cliente, en los últimos años ha visto como las ventas y la captación de nuevos clientes han disminuido debido al aumento de la competencia directa y a la falta de estrategias para afrontar los cambios en el mercado, y a los hábitos de consumo de los clientes potenciales, situaciones que han generado incluso que se pierda la fidelización de pacientes y se trasladen a otras clínicas odontológicas del municipio que les ofrecen un servicio integral accesible en todas las especialidades de la odontología con avances tecnológicos y la constante actualización de sus profesionales.

En este caso, cabe mencionar la clínica Sonría con más de 20 años de experiencia en el mercado colombiano, consolidada como la red más importante en la prestación de servicios de salud y estética oral, cuenta con 76 clínicas en 36 ciudades, más de 1400 colaboradores y 700 odontólogos adscritos. Un portafolio integral que se ajusta a las necesidades y presupuestos de sus pacientes, actualización científica del equipo de profesionales adscritos y desarrollo de actividades de capacitación específica, además se caracteriza entre otras

cosas en la innovación de insumos y tecnología para el desarrollo de los diferentes tratamientos, lo que les permite estar a la vanguardia (Sonría.Red de Clínicas, 2019)

Lo anterior demuestra que este sector es muy competitivo, la oferta de productos y servicios tiende a ser muy fuerte con respecto al incremento en el mercado, lo que conlleva a que las clínicas odontológicas deban aplicar estrategias más agresivas en su portafolio de servicios, de productos, en las ventas y en general en todo lo que tiene que ver con la empresa. En otras palabras, estrategias de crecimiento, que sirvan para tener una visión hacia dónde se quiere llegar, analizar y realizar un plan de acción para estudiar a través de datos objetivos las fortalezas y debilidades de la organización.

El sector odontológico colombiano ha desarrollado en la última década una dinámica de franquicias y grandes conglomerados de clínicas (SONRÍA, DENTISALUD, DENTIX) que ha generado una fuerte competencia de precios y detrimento en los ingresos en los profesionales de la odontología que sumado a una sobreoferta de odontólogos marca un subempleo profesional. Colombia es uno de los países de la región con más cantidad de odontólogos. “Se calcula que en Colombia hay unos 60.000 odontólogos titulados, de los cuales unos 40.000 ejercen la profesión” (Red UNICOC, 2018, pág. 39).

La clínica Orthoplan por encontrarse en este sector ha sido afectada debido al entorno tan competitivo que se vive actualmente en el municipio de Cartago respecto a la oferta y demanda de servicios odontológicos, dado que no posee un plan estratégico de marketing que se enfoque en un mercado de productos y servicios bien estructurado, aun cuando, al igual que otras clínicas del sector cuenta con paquetes de promociones en diferentes tratamientos dentales, ortodoncia, blanqueamiento, implantología, cirugías maxilofaciales, etc.; que están posicionados por su calidad y su precio, pero la competencia en estos y otros servicios es muy fuerte.

De esta manera, se identifica la falta de una debida planeación estratégica y administrativa que no le ha permitido obtener un desempeño favorable en ventas y fidelización de clientes a la clínica en los últimos años, lo que se convierte en debilidad al momento de realizar un análisis comparativo con la competencia, restándole participación en el mercado.

Aunado a lo anterior, otra situación que influye e impacta el campo de la salud oral, según (Ternera, 2011), es el aumento en el número de odontólogos debido también a una mayor oferta educativa en el sector. Lo que conlleva al crecimiento de consultorios privados, ya que los odontólogos en el afán de conseguir ingresos optan por establecer sus propios establecimientos de consulta, a la par de los consultorios que puedan existir en el sistema de salud, instalados en clínicas y hospitales.

De esta manera, (Ternera, 2011), Plantea que el panorama para los próximos años ha sido y sigue siendo reñido, la oferta de odontólogos para los quinquenios 2005-2020 se incrementará en 61,4%, al pasar de 35.592 odontólogos a cerca de 57.452 odontólogos en el año 2020; en este sentido el DANE señala que el número de odontólogos cada vez crece más, esto impulsará a que estos creen sus propios consultorios y/o trabajen de manera independiente para evitar una situación de desempleo (p.85). Como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 2

Proyecciones de crecimiento de odontólogos por habitantes.

Año	Proyección de población DANE*	Oferta de Odontólogos**	Odontólogo/Hab.	Recomendación OMS Un Odont. /3500 habitante	Tasa de desempleo estimada***
2005	42.888.592	35.592	1.205	12.254	66%
2010	45.508.205	42.873	1.061	13.002	70%
2015	48.202.205	50.163	961	13.772	73%
2020	50.912.429	57.452	886	14.546	75%

Fuente: Planificación de talento humano en salud oral en Colombia. Ternera (2011, p.85)

Desde esta perspectiva, para que la clínica odontológica Orthoplan continúe con su participación en el mercado, además que logre posicionarse en este sector con el fin alcanzar un mejor desempeño económico, el aumento de su cartera de clientes y por ende mejorar el porcentaje de rentabilidad, se hace necesario realizar un análisis situacional (interno y externo) de la empresa que permita diseñar y aplicar un plan estratégico de marketing como herramienta básica en su gestión organizacional, orientada al mercado, para convertirse en una entidad competitiva.

Formulación de la Pregunta Problema

¿Cuál debe ser el plan estratégico de marketing para posicionar la clínica Orthoplan en el mercado del sector odontológico del municipio de Cartago, Valle?

Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades derivadas de la situación interna, y qué amenazas y oportunidades corresponden al entorno de la Clínica Orthoplan para posicionarse en el mercado?
- ¿Qué características presenta el sector al que pertenece la clínica odontológica Orthoplan?
- ¿Cuál es la competencia directa de la clínica odontológica Orthoplan?
- ¿Cuáles son las estrategias de Marketing para la Clínica odontológica Orthoplan que le permita fortalecer su funcionamiento y mejorar su posición en la región?
- ¿Cómo diseñar un sistema de seguimiento y control de los planes establecidos en la estrategia de Marketing para orientar la ruta de mejoramiento continuo?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de marketing para posicionar la clínica Orthoplan en el mercado del sector odontológico del municipio de Cartago, Valle.

Objetivos Específicos

- A. Analizar el ambiente externo y la situación interna de la clínica odontológica Orthoplan para asegurar su supervivencia y crecimiento en el municipio de Cartago.
- B. Caracterizar el sector al cual pertenece la clínica odontológica Orthoplan para conocer su perfil competitivo.
- C. Identificar la competencia de la clínica odontológica mediante estudios comparativos con otras empresas del sector a través del Benchmarking.
- D. Formular las estrategias de marketing para la clínica Orthoplan que permita fortalecer su funcionamiento y mejorar la posición en la región.
- E. Diseñar el sistema de seguimiento y control de los planes establecidos en la estrategia de marketing para orientar la ruta de mejoramiento continuo.

Justificación

Con el desarrollo de estrategias de marketing lo que se pretende es recopilar la información suficiente para determinar cómo está la clínica Orthoplan dentro del sector odontológico y frente a sus competidores más directos, con el fin de construir herramientas y un plan que le permitan destacarse ante la competencia que afronta y posicionarse, con el fin de evitar su estancamiento comercial lo que originaría no solo pérdidas económicas sino también una tendencia a desaparecer del mercado.

La implementación de marketing facilitará que Orthoplan introduzca una gestión de mercadeo ordenada y sistemática, que permitan la identificación de factores afectan su competitividad y reconocimiento dentro del mercado del sector odontológico.

De igual manera permitirá determinar el personal idóneo (odontólogos, especialistas, anestesiólogo, auxiliares y personal de apoyo) de acuerdo con la oferta de servicios, los perfiles y entrenamientos de sus colaboradores, especificando la formación de destrezas clínicas orientadas al contexto de la salud oral, por lo que se puede hablar de una re significación de la dinámica laboral de la organización.

No menos importante es el campo que corresponde al medio ambiente físico incluyendo la capacidad tecnológica y científica, elementos que favorecerán una excelente atención para lograr la satisfacción de los usuarios, entre ellos: la infraestructura, el talento humano, la dotación, medicamentos, dispositivos e insumos, procesos prioritarios, la calidad, la ambientación y la imagen.

El estudio posibilitará la superación de la competencia en lo que respecta a los elementos del marketing como son: producto, precio, mercado y promoción, obteniendo los mejores resultados en cuanto al volumen de clientes. Asimismo, la capacidad de promoción o aquellas acciones, secuencias, mensajes y presupuestos que incentivarán la adquisición del servicio.

El plan estratégico también va a permitir que se analice el ambiente externo de la organización, ponderando las variables exógenas para conquistar los objetivos institucionales teniendo el marketing como principal vehículo para alcanzar el éxito de la empresa.

Con el apoyo de las teorías sobre estrategias de mercadeo de (Kotler & Armstrong, 2003), quienes plantean que “el plan de marketing es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total” (p.5); el proyecto pretende conocer el mercado a través de su segmentación, los canales de distribución, y la competencia, precisamente se debe descubrir la identidad de la organización en cuanto a su posición frente a dicha competencia, por ejemplo: si es retadora, cuando busca sustituir al líder en el mercado como en el caso de la clínica odontológica SONRÍA; seguidora, cuando se quiere insertar en el mercado usando alguna táctica, o especialista en nichos, cuando busca algún segmento de mercado descuidado por otra organización.

El plan estratégico de marketing es un proceso eminentemente creativo ya que aborda un mundo simbólico como lo es el mercado donde se llevan a cabo interacciones humanas y complejos mecanismos de comunicación, razón por la cual, la clínica Orthoplan deberá al mismo tiempo desarrollar estrategias administrativas en las diferentes áreas funcionales de la empresa coherentes, unificadas e integradas acordes con los propósitos de esta, con el fin de crear una ventaja competitiva en el sector.

Marco Referencial

El plan de marketing como instrumento estratégico para posicionar a las empresas en determinados sectores de la economía permite identificar los principales puntos críticos que frenan la competitividad y crecimiento de uno o varios productos, para luego, a través de un adecuado proceso administrativo definir e impulsar estrategias de mercadeo que permitan el desarrollo y expansión de su portafolio de servicios, de su estructura y dinámica en un mundo globalizado derivado de recientes transformaciones políticas y socioeconómicas de los constantes avances tecnológicos, de las preferencias de los clientes o consumidores y de nuevos escenarios competitivos, exigiendo asimismo nuevos medios de organización en el área empresarial, para obtener reconocimiento y fortalecimiento comercial.

Desde esta perspectiva, la planeación estratégica de marketing de una empresa está estrechamente ligada con el área de administración de empresas, ya que por medio de esta se puede planear, prever, organizar y controlar todo el aspecto de fenómenos económicos como la globalización de mercados. Es por esta razón que a partir del presente siglo se han venido estudiando y aplicando paradigmas o modelos administrativos que condicionan el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones con el fin de mejorar los procesos dentro de las mismas, teniendo en cuenta el cambio acelerado y énfasis en la globalización y la cultura de la calidad y el servicio al cliente. Según (Daniel, 2011) “La noción de paradigmas se define como la construcción de “mundos de significados”, de percepción, pensamiento y de acción insertos en las organizaciones” (p.26).

Los paradigmas acerca de la naturaleza de los seres humanos y de su comportamiento en el trabajo o empresas, tienen las ventajas - y las limitaciones- de poder establecer fronteras o restricciones en torno al objeto de estudio, para tratar de explicar cómo resolver con éxito los problemas o aprovechar oportunidades involucrando a todos los grupos de interés que participan.

El presente estudio posee una sólida base epistemológica al considerar que en administración el pensamiento de sistemas convoca una nueva perspectiva en su manera de interpretar y concebir a las organizaciones. El estudio del pensamiento sistémico anima a

cuestionar las bases que apoyan el modelo mecanicista de Taylor y Ford, ahora la perspectiva de sistemas lleva a pensar que el análisis y la síntesis son dos cosas que se complementan.

Taylor se refiere exclusivamente a la racionalización del trabajo de los obreros, luego se centra en la definición de principios aplicables a todas las situaciones de la empresa. Esto, según él, conduciría a la estimulación de trabajador y repercutiría en un aumento del capital para el patrono. Pero se olvidó que el ser humano necesita un trabajo digno tanto físico como psíquico, en el que se valore la imaginación, las actitudes de un ser pensante y no mecánico (Velásquez, 2002, pág. 38).

Para alcanzar un conocimiento integral de la representación de un sistema que derive en la comprensión del marketing se requiere abordar dos instancias; una interna que procede en su funcionamiento básico, otra externa que hace referencia a su interrelación contextual.

Teniendo en cuenta los nuevos enfoques administrativos relacionados con los paradigmas del siglo XXI que se deben aplicar en las organizaciones, y debido a que los nuevos escenarios empresariales son producto fundamentalmente del desarrollo tecnológico, de los cambios de costumbres, gustos, preferencias, actitudes, hábitos, maneras de pensar y el comportamiento de los consumidores, producto de la evolución de las sociedades, se requiere de ciertos cambios para operar en esta nueva realidad empresarial, que permitan mejorar la capacidad de la empresa para anticipar, aprender, adaptarse y crecer.

Marco Teórico

A continuación, se presenta el contenido sintético del paradigma y las teorías que sostienen, en este caso, al tratarse de un enfoque cualitativo, y sirve de referente al proyecto para comprender el fenómeno objeto de estudio.

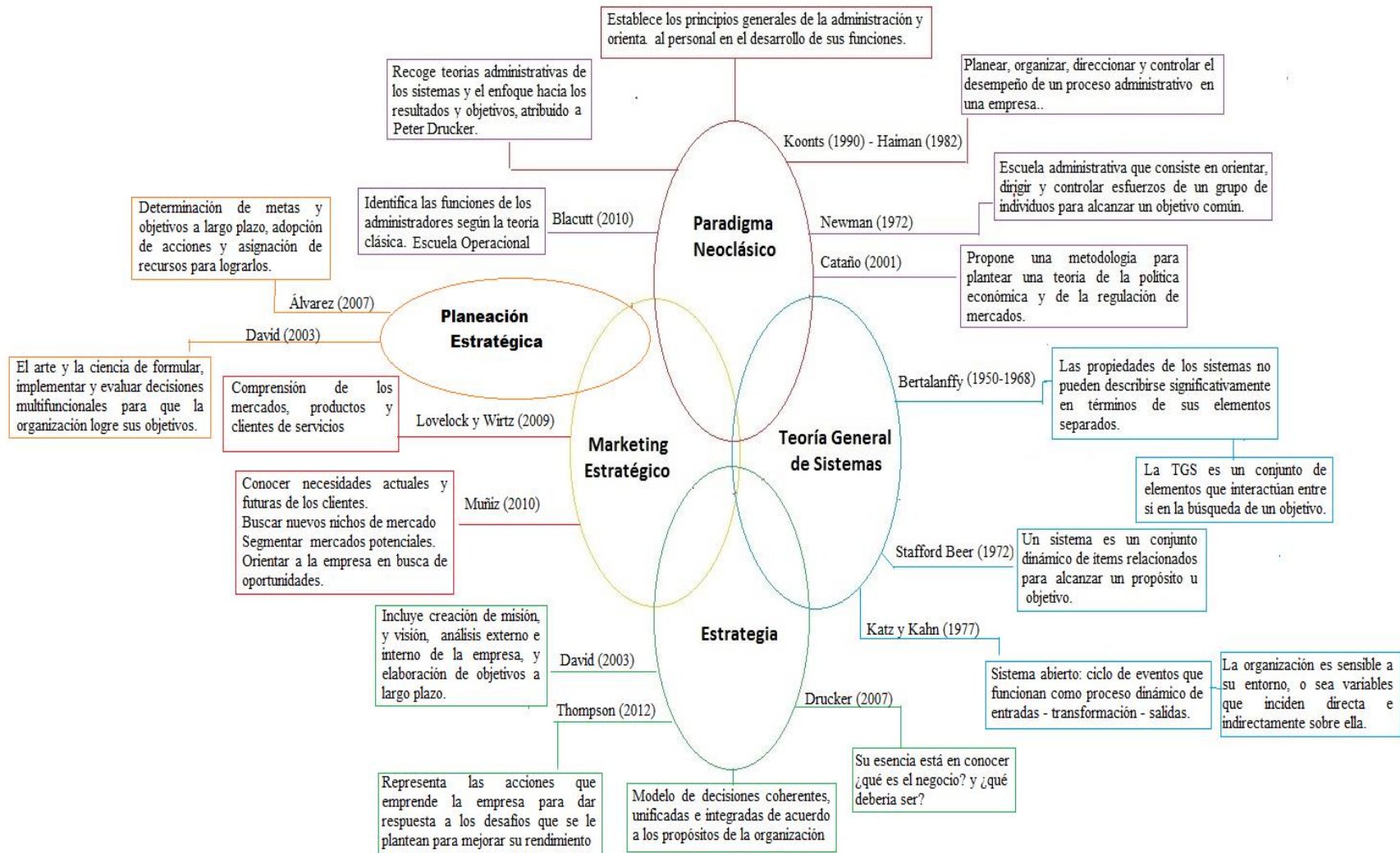


Ilustración 1. Síntesis del marco teórico

Fuente: Elaboración propia

El paradigma neoclásico.

Haciendo referencia al paradigma neoclásico, este se preocupa por establecer los principios generales de la administración, capaces de orientar al personal en el desarrollo de las funciones. Dichos principios según Harold Koontz (1990) y Theo Haiman (1982) “corresponden a planear, organizar, direccionar y controlar el desempeño de un proceso administrativo en una organización” (García, 2016, pág. 9). Pueden citarse además a Peter F Drucker, Ernest Dale, Cyril O’Donell, Michael Jucius, William Newman, entre otros representantes que formaron esta escuela administrativa.

La administración como técnica social consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para alcanzar un objetivo común. El buen administrador, naturalmente, hace posible que el grupo alcance sus objetivos con la mínima inversión de recursos y esfuerzo, y la menor interferencia con otras actividades útiles (Newman, 1972, pág. 16).

También es llamado escuela operacional, tuvo su surgimiento en la incorporación de conceptos relevantes de la teoría clásica que en su esencia promulga la necesidad de lograr un fin común con un mínimo de recursos (eficiencia) y con la menor interferencia posible haciendo énfasis en los aspectos prácticos, por lo que convoca el pragmatismo para llegar a la obtención de resultados concretos a través de principios o guías de acción ágiles y flexibles. “El enfoque neoclásico consiste en identificar las funciones de los administradores según la teoría clásica y, enseguida, deducir de ellas los principios fundamentales de la compleja práctica de la administración de las organizaciones profesionales en este siglo” (Blacutt, 2010, pág. 56).

Este paradigma recoge el contenido de otras teorías administrativas, entre ellas la teoría de los sistemas, y el enfoque hacia los resultados y objetivos, que se atribuye a Drucker (1954), el padre de la administración por objetivos, donde se definen metas en conjunto, las responsabilidades se especifican para cada colaborador en función de los resultados esperados, que constituyen los indicadores o patrones de desempeño bajo los cuales se hace la evaluación. “A partir de la evaluación, se mejora lo que no está bien de los objetivos o se busca los medios y recursos que hacen falta para alcanzarlos” (Porto, 2012, pág. 5).

Un objetivo común de esta perspectiva es la posición competitiva que deriva en la satisfacción del cliente. Precisamente una vez conocido el planteamiento del problema, es esta la aspiración de la empresa Orthoplan, ser competitiva en el mercado. “El enfoque neoclásico propone una metodología para plantear una teoría de política económica y de la regulación de los mercados” (Cataño, 2001, pág. 287).

Teoría general de sistemas.

En cuanto a la teoría general de sistemas, propuesta por el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy (1950 – 1968) está compuesta de un conjunto de elementos que interactúan entre sí en la búsqueda de un objetivo. Su propósito era integrar distintas disciplinas científicas a través del diseño de modelos conceptuales. “Parece que existen leyes generales de sistemas aplicables a cualquier sistema de determinado tipo, sin importar las propiedades particulares del sistema ni de los elementos participantes” (Bertalanffy, 1976, pág. 37). Sus principales postulados son:

Hay una tendencia general hacia la integración en las ciencias naturales y sociales. Este postulado posee aplicación en el presente estudio, pues para diseñar una estrategia de marketing se requiere un riguroso estudio del sector que involucra elementos objetivos como mediciones, estadísticas, derivados del comportamiento de este y elementos subjetivos como la percepción, los deseos y las expectativas del cliente.

Esto conduce a la necesidad de una nueva ciencia que aborde la complejidad organizada, además los aportes de la cibernética o teoría de los sistemas de control basada en la comunicación (transferencia de información) entre el sistema y el medio circundante, y el control del funcionamiento del sistema con relación al medio, podrían conducir al entendimiento de la estrategia pues se propone una nueva visión del entorno.

De acuerdo con el ciberneta (Beer, 1972), “un sistema se define como un conjunto de ítems que están dinámicamente relacionados para alcanzar un objetivo o un propósito” (p.8), pero

se requiere operar sobre datos, sobre energía, sobre materia, que constituyen los insumos o entradas de recursos para que pueda operar.

Al realizar una modelización del componente interno de un sistema se presentan los siguientes elementos:

- La entrada que da fuerza al arranque del sistema, en esta se involucran materias primas, el capital, los recursos humanos y tecnológicos.
- Los procesos o aquellos mecanismos que transforman las entradas en salidas o resultados, por ello se denominan en ocasiones caja negra (no se conocen algunos comportamientos)
- Salida o resultado deben ser coherentes con los objetivos del sistema, pueden existir salidas intermedias.
- Control en el comparador de entradas y salidas que corrige la conducta del sistema ante los desvíos detectados dado un patrón de comportamiento que se utiliza como parámetro de medición.

Para cumplir con el propósito de ser competente en el mercado a través de una estrategia de marketing se debe tener en cuenta el concepto del límite del sistema, desde la perspectiva de una organización se abordan los factores ambientales que precisamente tienen que ver con dicho concepto, estos son: clientes, proveedores, competencia, gobierno, cultura. A partir de estas afirmaciones se genera el sistema abierto cuyo origen es la termodinámica aplicado a los intercambios energéticos o las fuentes de las que se provee un sistema.

Según (Katz & Kahn, 1977) “Un sistema abierto cumple con un ciclo de eventos que funcionan como un proceso dinámico de entradas – transformación – salidas, comportándose como una realimentación dinámica, donde las salidas, previo intercambio con el medio ambiente, vuelven a cerrar el círculo de interacciones” (p.27).

La complejidad de los sistemas deriva en parte de la naturaleza de sus intercambios con su medio ambiente, en este caso se hablaría del sector, en caso de que el ambiente sea turbulento, el

sistema (organización) se debe adaptar, de lo contrario se logra una desestabilización que requiere de cierta acción correctiva.

De acuerdo con (Daniel, 2011), la retroacción o feedback se conforma de cuatro procesos:

1. El atraso, es el tiempo transcurrido entre el momento en que la perturbación saca el sistema de su estado de equilibrio y el momento en que se inicia la corrección.
2. La ganancia, es la cantidad de corrección ejercida por el mecanismo de retroacción.
3. La carga, es la extensión y la velocidad de los cambios que deberán ocurrir para restaurar el equilibrio.
4. La guía, es la distancia entre la posición o situación prevista y la posición o situación real. (p.158).

La noción del sistema abierto sugiere que la organización sea sensible a su entorno, o sea aquellas variables que inciden de manera directa o indirecta sobre ella, por ejemplo: la economía afecta la capacidad de la empresa para obtener un adecuado rendimiento. Algunos indicadores que hacen parte de esta (p.e. tasa de inflación) realmente influyen en la toma de decisiones del consumidor, para asumir con éxito la competencia o incluso para la supervivencia misma.

En este sentido, Orthoplan se presenta como una estructura autónoma, visualizada a través de la teoría de sistemas, capaz de crear la visión de un sistema de toma de decisiones, desde el individuo hasta la organización. En este caso, toda organización debe existir para alcanzar objetivos y obtener resultados.

Así las cosas, el paradigma neoclásico hace énfasis en la planeación estratégica. Una vez seleccionados y establecidos los objetivos organizacionales, el siguiente paso es saber cómo alcanzarlos. Es decir, establecer la estrategia que se utilizará para alcanzar de forma eficiente aquellos objetivos y escoger las tácticas y operaciones que mejor implementen la estrategia adoptada.

Estrategia.

En el campo administrativo la estrategia es un modelo de decisiones que deben ser coherentes, unificadas e integradas acordes con los propósitos de la organización, con el fin de analizar el negocio en el que está y seleccionar en el que quiere estar. Pretende conseguir que la empresa cree una ventaja competitiva, o aquel atributo que se tiene y la diferencia del resto de empresas en la que cual se desenvuelve dentro del sector al cual pertenece, además vincula todos los niveles jerárquicos. Al respecto Drucker (2007) afirma que:

La esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es el negocio? y, ¿qué debería ser? A juicio del autor, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal (Contreras, 2013, pág. 161).

Ahora bien, la estrategia es la forma de vincular la empresa con el entorno, es decir, representa las acciones que emprende la empresa para dar respuesta a los retos o desafíos que se le plantean y el objetivo de estas acciones es fundamentalmente la mejora de su rendimiento. Desde esta perspectiva, (Thompson, 2012), plantea “El buen desempeño de una compañía es directamente atribuible al alcance de su estrategia y la excelencia con que la ejecuta” (p.15).

Para (David, 2003), la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir (p.5).

Marketing estratégico.

Hoy en día las empresas deben planear, diseñar e implementar procesos que permitan incrementar las posibilidades de posicionarse y de lograr competitividad en el mercado. Dentro de estos procesos se debe tener en cuenta el marketing estratégico desarrollando propuestas de valor, es decir explotar al máximo las oportunidades del mercado, en lo relacionado con la naturaleza y necesidades de los clientes, y también al aprovechamiento de aquellos recursos tecnológicos que

estén disponibles y que permiten optimizar el modelo de empresa, las capacidades y habilidades organizacionales, es decir los recursos intelectuales y personales que le permitirán un servicio de manera competitiva y diferencial. En palabras de (Muñiz, 2010):

El marketing estratégico busca además conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación u hoja de ruta que consiga los objetivos buscados (p.41).

En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades se deben formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja ante la competencia aportando valores diferenciales; así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no solo sobrevivir sino posicionarse en un lugar destacado en la mente de los consumidores.

Para desarrollar estrategias eficaces de marketing, primero se necesita entender por qué los clientes utilizan los servicios y de qué manera eligen a los proveedores que compiten en el mercado, al mismo tiempo determinar si la experiencia del uso del servicio y sus beneficios cubren las expectativas de los clientes, y si los dejan satisfechos y listos para repetir su compra en el futuro (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 32).

Se deben orientar los productos y servicios a las necesidades de los clientes, construir valor, de manera que estos tengan motivos para elegir su empresa y no a la competencia, ofreciendo productos y servicios diferenciales, optimizar los costos de producción para brindar mejores precios a los clientes, así mismo se debe identificar el nicho de mercado, es decir realizar segmentación del público objetivo. La manera de posicionarse y de competir en un sector determinado, no es solo la de mejorar continuamente los productos, sino la de utilizar estrategias de mercadeo y publicidad para expandirse a nivel global.

Las empresas están llamadas a adoptar estrategias de innovación adicional en el marketing, por esta razón, se deben coordinar planes de promoción y adaptarlos a las diferentes situaciones de manera que se pueda influir en la consideración que el consumidor tenga del producto. Por lo tanto, se habla de Marketing digital, orientar hacia estrategias clave para determinar qué potencial tienen los productos y servicios para satisfacer las necesidades básicas de dichos mercados, es

decir, ¿a quién le interesará? ¿Quién lo comprará? ¿Dónde y cuándo lo comprarán?; porque los comportamientos de cada mercado están siempre estrechamente ligados a su cultura, desde el comportamiento del consumidor hasta las preferencias en el uso de los productos.

Planeación estratégica de Marketing.

Para (Serna, 2008) la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p.55).

La planificación estratégica es la determinación de metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios que permitan la obtención de estas metas (Álvarez, 2007, pág. 72).

Por otro lado, el concepto sobre planeación para Fred David es lo mismo que la administración estratégica, y se define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permitan a una organización lograr sus objetivos” (David, 2013, pág. 5).

Para el caso de Orthoplan el plan de marketing puede suponer el factor diferencial para que la clínica destaque respecto a su competencia y que apoye su estrategia de marca y comunicación, debe haber una estrategia para:

- La página web de la clínica
- El posicionamiento online de la web
- La comunicación en redes sociales
- La publicidad online



Ilustración 2 Planeación Estratégica de Marketing.

Fuente: Tomado de Planeación estratégica Organizacional

Esto involucra hacer un análisis interno y externo, utilizando una herramienta muy conocida dentro de la administración como es el DOFA que analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las empresas.

En el análisis interno se hace un diagnóstico para determinar cuáles son los puntos fuertes (fortalezas) y los puntos débiles (debilidades) de la empresa. El análisis externo lo que va a mostrar son las oportunidades y amenazas que el entorno le brinda a la empresa dentro del sector en el que se encuentra.

El análisis DOFA se utiliza para determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva (Serna, 2008, pág. 185).



Ilustración 3 Modelo Matriz DOFA

Fuente: Tomado de Degerencia.com

Su verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades.

El término *planeación estratégica* se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios (David, 2013, pág. 5)

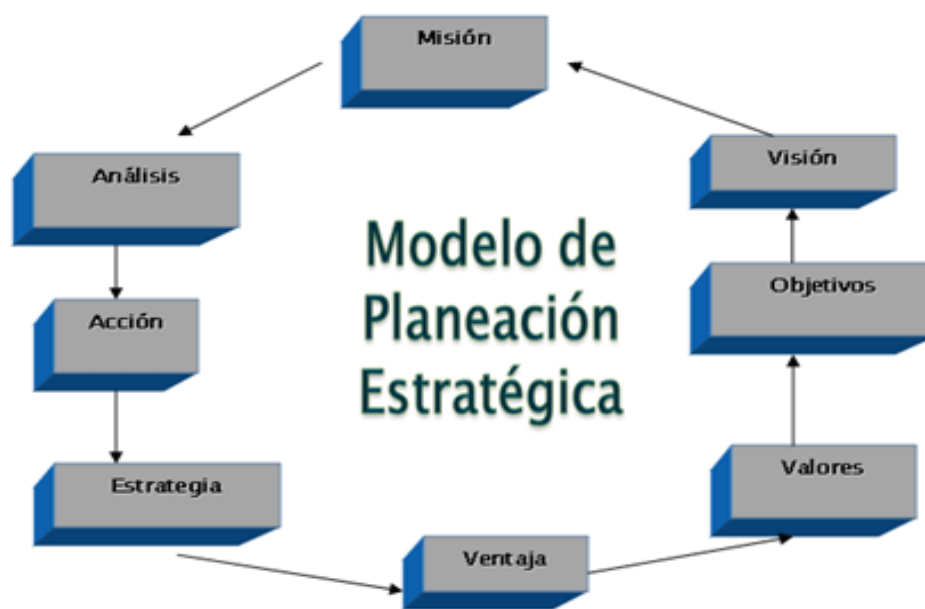


Ilustración 4 Planeación Estratégica

Fuente: Tomado de Planeación estratégica Organizacional

Desde esta perspectiva, se define planeación estratégica como la formalización o el protocolo donde se declara hacia dónde se dirige la empresa a mediano o largo plazo, por eso es esencial que todo el equipo de trabajo conozca su situación. De esta forma se considera también una herramienta de liderazgo y de comunicación en toda organización, y sirve para cohesionar todo el equipo en aras de planificar todas las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera. Es decir, tener claro cómo se van a utilizar y adecuar a las diversas alternativas que se presentan a medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado.

Implementar una planeación estratégica de marketing, incluye operatividad y tecnología, es decir, se debe aprender a conocer la empresa mediante la planeación y análisis DOFA, a través del conocimiento profundo del mercado, de la competencia, con el fin de utilizar los medios necesarios para poner en marcha planes de acción, todo esto se puede realizar mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación, la investigación de mercados, canales de distribución, de la comunicación tanto interna como externa, así como la comercialización para posicionar los productos y servicios.

Con esta información se podrán establecer los objetivos corporativos que ayudarán a la empresa a identificar hacia dónde quiere ir (Visión), cuál es su razón de ser (Misión) y cuáles serán sus objetivos a mediano y largo plazo. Para el logro de los objetivos se planteará a su vez estrategias que permitan llegar al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Herramientas de la planeación estratégica.

Asimismo, es importante el uso de otras herramientas, para la planeación estratégica y que se relacionan con el análisis de los factores internos y externos de la empresa.

Matriz MEFE o Matriz de Evaluación de Factores Externos, permite a los responsables de la planeación y generación de estrategias poder resumir y evaluar la información de las fuerzas externas claves, es decir, los factores económicos, sociales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos de la empresa en estudio.

Matriz MEFI o Matriz de Evaluación de Factores Internos, en la cual se enlistan una serie de factores internos de éxito de una organización. Estos factores se encuentran entre las áreas funcionales internas de la empresa. Al igual que la matriz MEFE esta debe contener de 10 a 20 factores, con la diferencia que estarán agrupados entre fortalezas y debilidades.

Perfil de Capacidad Interna, de acuerdo con (Serna, 2008), el PCI, permite evaluar los factores internos (fortalezas, debilidades) en relación con las amenazas y oportunidades del ambiente externo. Es la forma en la que se realiza el diagnóstico estratégico de la empresa involucrando todos los aspectos que afectan la operación corporativa (p.169)

Dentro del PCI se examinan 5 categorías:

- a. La capacidad directiva
- b. La capacidad competitiva o de mercado.
- c. La capacidad financiera
- d. La capacidad tecnológica o de producción
- e. La capacidad del recurso humano

Otra herramienta que propone (Serna, 2008) es el **POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio)**. “El POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa dependiendo del factor dado en el entorno que constituye una amenaza o una oportunidad para la firma” (p.150).

Las Cinco Fuerzas de Porter. De acuerdo con (David, 2003), Michael Porter destaca la necesidad que tienen los estrategas de llevar a cabo análisis de costos y beneficios para evaluar la “participación de oportunidades” entre las unidades de negocios potenciales y existentes de una empresa (p.175). Además, plantea que la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas.

Es fundamental comprender estas 5 Fuerzas para lograr un posicionamiento estratégico y defenderse de las fuerzas competitivas y moldearlas en beneficio de la propia empresa, son aspectos cruciales de toda estrategia.

- La rivalidad entre los competidores
- El ingreso de nuevas empresas al sector
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores
- La amenaza de sustitución.

Este modelo según señala (Betancourt, 2014), constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas que emergen en los sectores. Además, sugiere que el grado de competencia y el rendimiento del sector están condicionados por dichas fuerzas (p.141)

El Benchmarking, es otra de las herramientas más útiles y eficaces para medir qué tan bien una empresa ejecuta las partes de su estrategia, consiste en comparar su desempeño en ciertas actividades y procesos de negocios contra los mejores en la industria y los mejores del mundo. También puede ser útil observar a quienes mejor desempeñan una actividad dentro de la compañía,

si ésta tiene muchas unidades organizacionales que desempeñan las mismas funciones en diversos lugares (Thompson, 2012, pág. 359).

El Benchmarking, debe ser aprovechado como parte de un esfuerzo mayor para ejecutar la estrategia de manera eficiente con el fin de mejorar la eficiencia con que una empresa desempeña sus actividades de la cadena de valor (Thompson, 2012, pág. 368).

La DOFA Cruzada, es la herramienta que permite combinar los factores internos con los externos identificados en el análisis DOFA. Para desarrollar esta matriz se debe tener en cuenta las diferentes estrategias o acciones con el fin de comparar con éxito las siguientes variables: la combinación entre fortalezas y oportunidades da como resultado FO, que significa ofensivos, se debe hacer la mayor combinación de estos para generar estrategias que fortalezcan la empresa.

La combinación entre fortalezas y amenazas da FA, que significa ajuste, para que las fortalezas sean más fuertes se deben restaurar y así pueda atacar las amenazas o riesgos para la empresa. La combinación entre debilidades y oportunidades da como resultado DO que significa defensivo, permite observar la competencia de cerca, así se definen estrategias que permitan contrarrestar el riesgo que representan las acciones de la competencia frente al mercado.

La combinación entre debilidades y amenazas resulta DA que significa sobreviva, y aquí van las estrategias que garanticen que la empresa no desaparece del mercado.

De esta forma cada una de las combinaciones que resultan de la matriz DOFA cruzada responde a las estrategias que blindan a la empresa para que sea exitosa y competitiva frente al mercado.

Plan de Acción. Específicamente el plan de acción marca los pasos o caminos a seguir para lograr los objetivos de la empresa trazados en la planeación estratégica. Este identifica las áreas con problemas potenciales, considera el impacto cruzado de las acciones y aumenta la productividad. Para (Betancourt, 2014):

El plan de acción explica cómo se va a hacer operativo el plan estratégico y por tanto su alcance debe responder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas; es decir, cómo se va a implementar el mismo. Se le denomina también plan táctico, para significar su alcance y relación con el plan estratégico, y se formula a corto plazo (p.120).

En otras palabras, en el plan de acción la estrategia se traduce en acciones concretas para que sea una estrategia efectiva. Y para que este plan tenga un control adecuado, se hace necesario el uso de los indicadores de gestión, con el fin de asegurar la integración de los resultados operacionales y estratégicos de la empresa.

Por medio de **los Indicadores de gestión**, el desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definen unos índices para su medición (Amaya, 2005). De esta manera todas las actividades pueden medirse con parámetros que, enfocados a la toma de decisiones, son señales para monitorear la gestión. Así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.

Es así que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de la empresa, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se toman medidas correctivas o preventivas según sea el caso.

Marco Conceptual

El concepto de **marketing** se conoce a partir de 1902 por el profesor E.D. Jones en un curso titulado “The distributive and regulative industries of the United States” impartido en la Universidad de Michigan (Bartels, 1988). Durante mucho tiempo, este término ha sido asociado y, a menudo confundido especialmente con las actividades de publicidad y promoción y/o investigación de mercados, e incluso, a veces, con el diseño de productos y técnicas de venta; para unos es un enfoque agresivo de mercado y para otros es una orientación dirigida al consumidor. “Muchas personas, por no decir la mayoría, piensan que el marketing es sólo vender y anunciar” (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 5).

Sin embargo, la definición, el contenido y la aplicación del marketing han sufrido cambios fundamentales desde su origen hasta el día de hoy, a partir de varios enfoques y alejándose cada vez más del concepto de intercambio económico para convertirse en una concepción más amplia de la actividad. Desde este punto de vista se abordan los siguientes: el marketing tradicional, marketing focalizado, marketing del cliente, marketing digital y social media marketing.

El marketing tradicional se define como las actividades desarrolladas por las empresas a inicios del siglo XX, se habla de anuncios en periódicos, panfletos y promociones, estas primeras expresiones tenían un enfoque a las ventas del momento, centrando todo su accionar en el producto o el servicio, los mercados se encontraban vírgenes y la principal preocupación de las empresas era la producción.

Con la proliferación de nuevas empresas y la competencia, el modelo de marketing sufrió una transformación y se comenzaron a segmentar los mercados y las empresas dividieron su enfoque a grupos homogéneos lo que se denominó **marketing focalizado**, "una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores" (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 20). De forma que la satisfacción de necesidades específicas es el principal objetivo de las organizaciones.

Con el transcurso del tiempo las empresas adoptaron un modelo enfocado específicamente en las necesidades de clientes (**marketing del cliente**), las organizaciones modificaron el concepto y la forma de concebir sus estrategias, las actividades se centralizan en observar comportamientos del consumidor e investigar lo que el comprador está dispuesto realmente a adquirir.

La aparición de las nuevas tecnologías y un desarrollo acelerado de estas implementó el nuevo concepto **marketing digital** y el **social media marketing** que permite nuevas formas de llegar al consumidor por medio de las herramientas de la web y las plataformas digitales como las redes sociales. Los productores anteriormente tenían la capacidad de influenciar al consumidor, ahora el foco cambia para los clientes que, mediante el uso de Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, entre otras son capaces de dar opiniones y reseñas sobre sus productos con la

construcción de estrategias y contenidos que estimulen y llamen la atención de los usuarios de estas redes.

A medida que más gente se mueve en la red, la población de consumidores online está más unificada en su pro actividad y, a la vez, más diversa. La red ofrece ahora a las empresas toda una serie de consumidores que buscan distintos tipos de experiencias online (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 616)

La estrategia significa planificar algo que se propone una persona o grupo de individuos, inicialmente el concepto fue acuñado a las operaciones militares y la guerra, también suele ser confundido con táctica, pero se debe tener en cuenta que la primera es global en tanto la segunda corresponde a partes del conjunto trazadas en la estrategia. (David, 2013, pág. 5), la define como “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”. Por medio de esta, las organizaciones son capaces de desarrollar políticas, objetivos y metas de forma óptima y segura, además la estrategia puede ser desarrollada para estimular el interés de los clientes e incentivar la compra o el consumo de algún servicio o producto mediante la promoción.

Todas las empresas necesitan una **estrategia de marketing** para poder posicionarse en el mercado y poder cumplir con su misión y metas, pues de esta aparece el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. En los últimos años la economía mundial se ha caracterizado no solo por avances tecnológicos sino también por los grandes fenómenos de globalización en el **marketing estratégico**; el análisis competitivo es uno de los grandes factores que consiste en relacionar a la empresa con su entorno y ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. En palabras de (Muñiz, 2010):

El marketing estratégico busca además conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación u hoja de ruta que consiga los objetivos buscados (p.41).

Por lo tanto, se hace necesario que las empresas constantemente se evalúen tanto a nivel interno como externo (**DOFA y FODA**), teniendo presente que el mercado en la actualidad es altamente competitivo.

La **táctica** es el método o la forma empleada, con el fin de cumplir un objetivo y que a la vez contribuye a lograr el propósito general, de acuerdo a las circunstancias que tiene que enfrentar la empresa.

La táctica es el recurso del débil para contrarrestar la estrategia del fuerte. La estrategia es puesta como la “manipulación” por parte del sujeto con poder, que es aislable, es colocada como ese lugar que va a buscar lo que es propio (voluntad propia), ésta va primero que nada a reconocer su ambiente, visualizar el espacio para luego imponerse sobre el mismo. (Certeau, 2020)

Por consiguiente, la táctica forma parte de la estrategia como los métodos que se llevan a la práctica para lograr el desarrollo de la estrategia.

La Operatividad es importante para las empresas porque son los procesos por los cuales se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de una organización, todas estas obtenidas por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido.

La gestión operativa en el ámbito empresarial se refiere al día a día, esto quiere decir que son acciones realizadas para que la empresa siga existiendo y pueda sobrevivir al siguiente día. Podríamos decir que sin el nivel operativo la organización no avanza, no se mueve, no crece, es decir, es como la gasolina para el auto, sin ella no funciona el motor y no camina. (Daruma, 2017)

Esta operatividad debe ir complementada con la táctica aplicada y en el caso de la empresa en estudio se debe tener en cuenta la tecnología usada para hacer más eficiente esta, ya que permite disminuir los fallos y mejorar los tiempos de realización y labor de las actividades. Estas actividades o tareas deben tener un seguimiento y control que están planteadas en un plan, en el caso de la tesis presente se hace énfasis en la importancia del concepto de **Plan** para la realización de la propuesta de marketing, ya que en este se pautan cada una de las estrategias y pasos a seguir para su realización.

Blake 2007 define plan así: Consiste en el conjunto coordinado de objetivos, metas y acciones que relacionadas con las estrategias y programas jerarquizan una serie de políticas e instrumentos en el tiempo y el espacio, para alcanzar una imagen objetiva propuesta. (Blake, 2007)

Es de tener en cuenta que los planes son diseñados para prevenir **contingencias** en las actividades diarias, teniendo en cuenta que en el día a día se presenta situaciones inesperadas y

que de una u otra forma requieren control o solución para no alterar los procesos, estas contingencias dentro de la labor empresarial se definen como algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. (Chandler, 1962).

En la propuesta estratégica para la empresa **El Modelo** asumido juega un papel importante en su construcción, es de tener en cuenta que durante la realización del documento se presentan diferentes modelos a seguir para la realización de las investigaciones propias, con el fin de recolectar información pertinente e identificar las variables presentes en las cuales se deben aplicar estrategias que en este caso van aplicadas al concepto de marketing. En este caso se toma **Modelo** como

Ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado, representación en pequeño de una cosa, copia o réplica de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas. Los modelos son construcciones mentales que permiten una aproximación a la realidad de un fenómeno, distinguiendo sus características para facilitar su comprensión. (Achinstein, 1967).

Para la aplicación de los modelos se usaron como recursos la Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos y el modelo de Benchmarking, donde se identificaron variables y factores a los cuales se les midió su impacto a la empresa desde su perspectiva de entorno. Es de tener en cuenta que **Variable** según Arias (2006) es una característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación. (A, 2013). Las variables identificadas en el estudio indicarán en forma directa que se debe observar o medir en el proyecto de investigación radicando en estos aspectos y su importancia. Estas variables son el complemento del estudio para realizar la comparación y medir la **competitividad** del sector con las empresas seleccionadas. Por otro lado se tienen en cuenta **Factores** que son elemento que influye en algo. De esta manera, los factores son los distintos aspectos que intervienen, determinan o influyen para que una cosa sea de un modo concreto, en este caso la **Medición del entorno** donde de acuerdo a la Teoría General de los Sistemas y H. Mintzberg (1979) se debe evaluar constantemente el entorno a través de las diferentes herramientas existentes, ya que este presenta cambios constantes a los que las empresas se deben adaptar.

Marco Contextual

Cartago es un municipio colombiano ubicado al norte del departamento del Valle del Cauca, tiene una localización privilegiada pues se encuentra a orillas del río La Vieja y por su

costado occidental transcurre el río Cauca. El municipio es conocido como La Villa de Robledo y considerado la ciudad del "Sol más alegre de Colombia".

Se encuentra aproximadamente a 187 km de la capital del departamento, además es una de las poblaciones más antiguas del Valle del Cauca, de Colombia y de América del Sur. Así mismo, es poseedor de una gran ventaja: la existencia de carreteras que comunican a Cartago con el resto del país, las cuales son de fácil acceso y transpirabilidad para desplazarse a otras ciudades importantes como Medellín, Manizales, Pereira, Armenia, Cali, entre otras.



Ilustración 5 Ubicación geográfica de Cartago Valle del Cauca.

Fuente: Tomado de la página del Dane-directorio empresarial/ CIU

Las actividades económicas del municipio se concentran esencialmente en la agricultura, la ganadería, el comercio, la pequeña industria y el bordado, siendo este último muy reconocido a nivel regional, nacional e internacional motivo por el cual se da a conocer como "la capital mundial del bordado". También su arquitectura colonial representada en los templos religiosos y sus balnearios generan atractivo turístico.

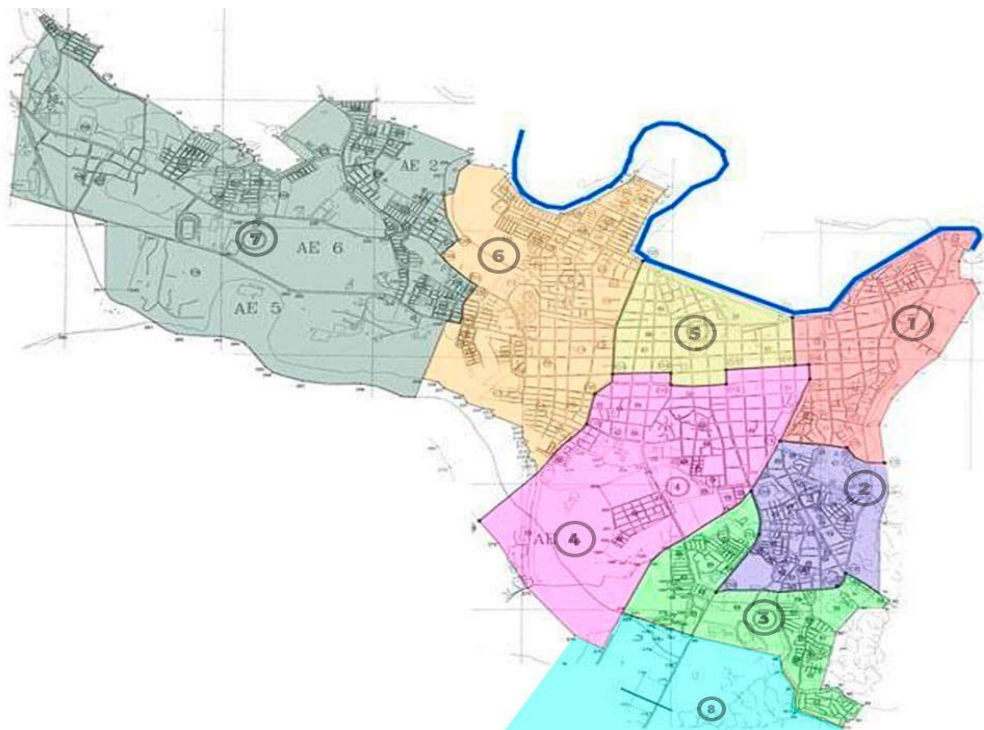


Ilustración 6. Mapa de Cartago Valle del Cauca.

Fuente: Tomado de la página del Dane-directorio empresarial/ CIU

La potencialidad económica de Cartago está orientada hacia el sector terciario, lo que la define como una “Ciudad de Servicios”, siendo la apuesta económica que busca integrar las actividades culturales, sociales, geográficas y de infraestructura. El sector financiero participa con el 26% del PIB del Valle del Cauca, la actividad de servicios con el 15%, la industria, con el 15%, el comercio que incluye el turismo con el 12% y la construcción con el 7% como los más significativos. (Trabajo, 2013). Este sector es enormemente importante para la economía, abarca servicios financieros, de recreación y turismo, e incluso la industria del cuidado de la salud, conformada por empresas tales como hospitales, clínicas, centros de salud, laboratorios clínicos, centros estéticos y clínicas odontológicas, dentro de las cuales se encuentra la Clínica Odontológica ORTHOPLAN que es objeto de estudio en esta investigación.

Servicios	Aeropuerto Internacional Santa Ana. · El futuro sector multimodal de transporte y puerto seco. -- El futuro centro empresarial. · Entidades financieras.- Empresas telefónicas. · Servicios profesionales.
Comercio	Equidistancia a grandes centros urbanos. · Cultura ancestral de la intermediación. · Variedad de comercio. · El futuro sector multimodal de transporte
Turismo	Clima. · Paisaje. · Aeropuerto · Infraestructura hotelera. · Centro de ciudad con valor Histórico. · Cercanía a los megaproyectos agro turísticos del Quindío y Risaralda.
Agropecuario	· 94% en zona rural · 92% del perímetro municipal con ríos y quebradas · Mano de obra suficiente. · Diferencia de alturas y topografías.
	· Población con cultura y experiencia · Agropecuaria.
Microempresa	Tradición cultural · Mano de obra calificada · Reconocimiento en al ámbito nacional · Bordados y empresas del mueble
Mediana Industria y Agroindustria	Equidistancia a los grandes centros de producción agrícola. · Mano de obra · Futura Ley Quimbaya · Infraestructura - · Tejares, curtiembres y agroindustria.

Ilustración 7. Sectores potenciales del municipio de Cartago Valle

Fuente: Tomado de ISUUS Perfil Productivo Municipio Cartago Valle

De acuerdo a los datos estadísticos del 2019 el municipio cuenta con una población aproximada de 133.652 habitantes entre hombres y mujeres según las proyecciones del DANE, por otra parte hay alrededor de setenta (70) establecimientos que prestan servicios odontológicos clasificados en clínicas y consultorios, pero solo están matriculados en Cámara de Comercio dieciséis (16) de ellos (Cámara de Comercio de Cartago, 2018) pues este tipo de entidades no están obligadas a registrarse porque se dedican a la atención de servicios de salud en los procesos de fomento, prevención, tratamiento y rehabilitación a la comunidad, de los que trata la Ley 10 de 1990 y Ley 100 de 1993. Además, la odontología es considerada una profesión liberal, motivo por el cual el Estado no puede cobrar impuesto de Industria y Comercio, ni obligar a los profesionales a inscribirse en el Registro Mercantil según lo reglamentado en el Artículo 23 del Código del Comercio colombiano (Ministerio de Salud, 1994).

Como se mencionaba anteriormente existe un gran número de competidores para la Clínica Odontológica ORTHOPLAN, de los cuales se identifican alrededor de 27 establecimientos comerciales entre los cuales se mencionan algunos como: Biotecnología Dental, Consultorio odontológico Dra. Ana María Morales P., OdontoStetic, Arbelaez Ortodoncia, Pro

Bucal Odontología Integral, Saldarriaga Odontología, Casalla Centro Odontológico, Orthodentix Cartago, Odontología Especializada Orthodent, Odontoral, Odontoline, Clínica Dental Sonría, Orthomia, Red Oral Plus, Centrodoncia, Ortho Dentix, entre otros (Cámara de Comercio de Cartago, 2018). No obstante, esta se encuentra situada en la comuna cinco (5), zona donde los residentes se ubican en los estratos tres y cuatro constituidos por el 33.03% y el 8.76% del total de la población, lo que genera una posición de ventaja competitiva por la cercanía al mercado objetivo pero sin olvidar que en este mismo sector se hallan varias empresas que prestan servicios similares haciendo que los posibles clientes tengan diversas opciones para elegir.

Esta situación se refleja también a nivel departamental pues las cifras de ventas de las empresas que conforman el clúster de la salud en el Valle del Cauca indican que este sigue siendo un negocio con potencial para la región. De acuerdo con cifras de PROCOLOMBIA en el año 2013 el 4% de las personas que ingresaron al país para realizarse procedimientos de salud, llegó a la capital del Valle, resaltando que esta aun no es considerada como una de las ciudades preferidas por los extranjeros para realizarse procedimientos y tratamientos médicos. (PROCOLOMBIA, 2020)

En el sector salud del departamento, existen ventajas competitivas por la calidad de su oferta de servicios, es evidente que la importante aglomeración de empresas de servicios de salud, su concentración geográfica, el número y tamaño de las mismas, la disponibilidad de proveedores de insumos y de servicios, la oferta educativa para la formación del talento humano que dichos servicios requieren y algunas instituciones para la colaboración son los elementos que permiten afirmar la existencia de un clúster de servicios de salud integral. (Yoshioka, 2020). De acuerdo con la investigación realizada por la Universidad Javeriana, en aquel momento (2008) se identificaron diez cadenas sustentadoras de salud: trasplantes, cardiovasculares, cirugía endoscópica, reproducción humana, cirugía ortopédica, neurocirugía, cirugía oncológica, cirugía plástica y reconstructiva, oftalmología, odontología. Las cuatro últimas con tradición exportadora y paquetes integrales al exterior. Lo que traduce el buen funcionamiento de estos servicios en el país.

Reseña histórica de ORTHOPLAN.

En la Cámara de Comercio de Tuluá se registra el nacimiento de la empresa, cuya frase de alta recordación ¿Todavía con los dientes torcidos? Fue creada por el doctor Edward Ramírez, sumada al nombre de su razón social ORTHOPLAN aportada por el doctor Leonel Vargas, con la finalidad de ofrecer la posibilidad de acceder al servicio a través de un plan de financiamiento asequible, cómodo y de módicas cuotas, le han permitido a Orthoplan, ganar un significativo espacio y posicionamiento entre los usuarios de este servicio y entre la comunidad en general.

Empresa modelo en la prestación de servicios de salud, ORTHOPLAN se proyecta hoy a nivel nacional e internacional, entidad que nació en Tuluá en el año de 1998 como clínica de Ortodoncia y Odontología especializada, con la finalidad de atender y satisfacer las necesidades puntuales de la comunidad tulueña Esta iniciativa cristalizada gracias a la visión empresarial de dos profesionales de esta área, los doctores Leonel Vargas Vásquez, director general y Edward Ramírez, Gerente General, les ha permitido hoy a través de estos quince años de existencia de Orthoplan, posicionarla y consolidarla como una unidad de servicios que orgullosamente ha tenido un proceso de expansión exitoso, contando actualmente con más de 18 sedes en los departamentos de Valle, Antioquia, Quindío y Cauca y un proyecto de expansión internacional en desarrollo.

ORTHOPLAN como empresa prestadora de servicios de salud especializada, brinda sus servicios de Odontología general, Ortodoncia, Ortopedia, Endodoncia, Cirugía Maxilofacial, Odontología Estética, Implantología, Rehabilitación Oral Odontopediatría, generando además un desarrollo económico y social entre la comunidad y a través de la generación de más de quinientos empleos, entre todas sus sedes, ubicadas en los municipios de Buga, Popayán, Cartago, Armenia, Pereira, Cali, Medellín, Sabaneta, Santander de Quilichao, Jamundí, Yumbo, Palmira y Tuluá, ésta última en donde está su sede principal hace quince años (Cámara de Comercio de Tuluá, 2013, pág. 5)

En el municipio de Cartago la clínica ORTHOPLAN es pionera desde junio del 2004 en los servicios de odontología y ortodoncia con planes de financiación por cuotas mensuales, inició con tres consultorios: de odontología general, higiene oral y especialistas y otro de ortodoncia. Se

encuentra ubicada en la calle 15 # 1N-84, barrio El Prado, una zona de estrato socioeconómico medio alto.

Situación estratégica de Orthoplan.

Política de calidad.

El compromiso de la Clínica ORTHOPLAN S.A.S. con la comunidad, es prestar servicios de salud oral especializada con excelente calidad a precios competitivos, con el apoyo de un excelente talento humano, proveedores calificados y una infraestructura adecuada, todo eso en cumplimiento de las normas legales, y con el propósito de mejorar continuamente, para ser los números uno a nivel nacional (Orthoplan.com, 2018).

Misión.

Brindar al paciente la posibilidad de tener una sonrisa sana, funcional y estética.

Visión.

Al 2020, ORTHOPLAN S.A.S. será una organización de amplio reconocimiento a nivel nacional por sus excelentes tratamientos y servicios complementarios en salud oral para la satisfacción y bienestar de sus clientes.

Portafolio de servicios.

Orthoplan cuenta con un amplio portafolio de servicios con el apoyo de especialistas de la mejor calidad profesional y humana distribuidos en 24 sedes diferentes, preparados para brindar a sus clientes todo lo relacionado con tratamientos y procedimientos dentales, los cuales se describen a continuación:

- **Ortodoncia:** Es el tratamiento odontológico mediante el cual se alinean los dientes con sus respectivos maxilares, con el fin de recuperar la estética y función de la boca.
- **Periodoncia:** Es la especialidad de la odontología que estudia todos los aspectos relacionados con los tejidos que rodean el diente.

- **Implantología:** Es el tratamiento por medio del cual se reemplazan los dientes perdidos, devolviéndoles su apariencia natural y su funcionalidad.
- **Rehabilitación Oral:** Este tratamiento busca solucionar problemas de maloclusión y articulación.
- **Diseño de Sonrisa:** Es el tratamiento a través del cual se modifican estéticamente los dientes
- **Blanqueamiento:** Es el procedimiento que logra, mediante una técnica basada en un proceso químico, el aclaramiento de la superficie del diente.
- **Odontología General:** Orthoplan cuenta con 20 años de experiencia y con el apoyo de los profesionales más calificados para prestar ayuda en todo lo que respecta a la salud oral.
- **Endodoncia:** Incluye el tratamiento de conductos, que es un procedimiento por medio del cual se elimina la pulpa afectada de un diente dañado o muerto para sellar el conducto.
- **Cirugía Oral y Maxilofacial:** Es el tratamiento que se ocupa del diagnóstico y procedimiento quirúrgico de cualquier enfermedad
- **Higiene Oral:** Es el tratamiento por el cual se previene eficazmente la caries dental, la gingivitis, periodontitis, el mal aliento y otros trastornos dentales.
- **Odontopediatría:** Es el tratamiento orientado a prevenir y resolver los problemas de salud del niño desde su nacimiento hasta su adolescencia.
- **Ortopedia:** Es el proceso que se encarga del tratamiento y prevención de los desórdenes óseos y funcionales de los maxilares en pacientes en crecimiento.
- **Bichectomía:** Es una técnica mínimamente incisiva, en la cual se extraen los cúmulos de grasa que se acumulan en las mejillas.
- **Reducción de Encías:** Es una técnica que ofrece grandes resultados estéticos. Se utiliza para casos de dientes cortos, dientes con los arcos de la encía a diferente altura.

Valores corporativos.

- Vocación del servicio
- Respeto
- Honestidad

- Responsabilidad
- Excelencia
- Calidad
- Integridad

Organigrama.

La Clínica Orthoplan cuenta con una estructura organizacional en la cual se especifican los cargos por cada área de gestión y niveles jerárquicos de los puestos de trabajo, sin embargo, por políticas internas y de confidencialidad de la empresa, no fue posible obtener la información que para el presente trabajo permitiera la descripción y presentación del organigrama.

Marco Legal

En los últimos años se han creado una serie de leyes, decretos, resoluciones y acuerdos relativos al ejercicio de la odontología. El profesional que se dedica plenamente al ejercicio clínico debe estar suficientemente informado acerca de la vigencia o derogación de dichas normas, ya que sirven de guía para no exponerse al incumplimiento y evitar posibles sanciones (Castro, 2012).

Normas vigentes.

De acuerdo con la Institución Universitaria Colegios de Colombia (Red UNICOC, 2018).

Código de Ética del Odontólogo Colombiano. En marzo de 1989, durante el Gobierno de Virgilio Barco, se imparte la Ley 35, conocida también como “Código de Ética del Odontólogo Colombiano” y es reglamentado por el Decreto 491 de 1990. Ambos se conservan vigentes y marcan los derroteros legales del actuar correcto del odontólogo, especialmente en cuanto a sus relaciones con el paciente, sus colegas, el personal auxiliar, las instituciones, la sociedad y el Estado, el secreto profesional y la historia clínica.

Carta dental. En enero de 1993, se promulga la Ley 38, por la cual se unifica el sistema de dactiloscopia y se adopta la carta dental para fines de identificación. A partir de este momento en todo consultorio odontológico se debe levantar una carta dental a todo paciente.

Decreto 1543 de 1997. En el Artículo 23, se establece que las instituciones de salud deben acatar las recomendaciones que en materia de medidas universales de bioseguridad sean adoptadas e impartidas por el Ministerio de Salud, por el cual se reglamenta el manejo de la infección por el Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH), Síndrome de la Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA) y las otras enfermedades de transmisión sexual (ETS).

Plan de Manejo Seguro de Residuos a Nivel de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud. El Decreto 2676 de diciembre de 2000 reglamenta la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares. Este es modificado en el 2001 mediante el Decreto 2763 y en el 2002 por el 1669. Posteriormente en el año 2002, la Resolución 1164 adopta el “Manual De Procedimientos para la Gestión Integral de Residuos Hospitalarios y Similares en Colombia - MPGIRH”, fruto de un trabajo conjunto de los Ministerios de Salud y Medio Ambiente.

Humanización en la atención a los pacientes. En 1991 la resolución 13437 adopta los derechos de los pacientes como parte de los postulados básicos para propender por la humanización en la atención y garantizar el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio público de salud en las instituciones hospitalarias públicas y privadas.

Historia clínica. En materia de historia clínica, además de lo ya mencionado (Leyes 35 y 38), en 1999 entra en vigencia la Resolución 1995 que establece normas en cuanto al diligenciamiento, custodia, confidencialidad y otros aspectos de historia clínica. Esta resolución fue modificada por la 1715 de 2005, que a su vez fue derogada por la 0058 de enero de 2007, es decir, que la 1995 mantiene vigencia en su estado original.

Bioseguridad. En abril de 1997 fue puesto a disposición de la comunidad de prestadores de servicios de salud, el Protocolo Básico “Conductas Básicas en Bioseguridad Manejo Integral”

y siete años después, en el 2004, la Resolución 2183 adopta el Manual de Buenas Prácticas de Esterilización para Prestadores de Servicios de Salud.

Consultorios. Para la habilitación de consultorios odontológicos, bien como profesional independiente o como I.P.S., la norma vigente es la Resolución 1043 de 2006.

A continuación, en la siguiente tabla se resume la matriz de impacto del marco legal:

Tabla 3

Matriz de impacto marco legal

Normatividad	Ventajas	Desventajas	Impacto	
			Positivo	Negativo
Ley 35, marzo de 1989 Código de Ética del Odontólogo Colombiano”	La relación odontólogo paciente aspecto fundamental que contempla la norma.		La aplicación del Código de ética busca prevenir al profesional sobre las faltas que puedan ser objeto de una investigación o apertura de proceso disciplinario.	Altos riesgos en las intervenciones que al no ser manejados con responsabilidad pueden atentar con la salud física, mental y emocional de la persona que recibe el tratamiento.
Ley 38 de enero de 1993	Se adopta la carta dental para fines de identificación, como parte fundamental de la historia clínica odontológica.	Al no realizarse dentro de la práctica clínica, las personas que han fallecido sobre todo en eventos violentos o accidentales podrían no ser reconocidas.	La carta dental arroja con exactitud la identidad de una persona y es usado como método de comparación en medicina legal.	
Decreto 1543 de 1997. Resolución 2183 de 2004	Medidas de bioseguridad, destinadas a mantener el control de factores de riesgo laboral procedente de agentes biológicos, físicos o químicos.		La bioseguridad juega un papel importante en la prevención de enfermedades y el manejo de la infección entre otras como el Sida, las ETS, el COVID 19.	
Resolución 1164 de 2002	El manual incluye los elementos técnicos de la gestión interna y externa para la desactivación y tratamiento de los residuos hospitalarios y similares, solicitados por las autoridades sanitarias y ambientales.		El desarrollo e implementación de un sistema de gestión de residuos hospitalarios es esencial para la prevención a exposiciones de los trabajadores, pacientes y del público general a infecciones y químicos tóxicos así como para la protección del ambiente.	Los desechos producidos en odontología pueden ser nocivos para la salud y afectan directamente al personal de los consultorios y todo aquel que tiene contacto con ellos.
Resolución 13437 de 1991	Se contribuye a generar conciencia de valor hacia los pacientes y a sus familiares, aumentando la responsabilidad		Se propende por la humanización en la atención del servicio y el	

	social empresarial, en la prestación de servicios.	cumplimiento de los derechos de los pacientes.	
Resolución 1995 de 1999	La historia clínica es una herramienta que sirve de base para el juicio definitivo de la enfermedad actual del paciente o de su estado de salud.	La Historia Clínica en programas computarizados genera un gran impacto a nivel del profesional de salud., pero deben estar provistos de mecanismos de seguridad para evitar pérdidas o daños del programa.	La Historia Clínica ha tenido dificultades en las Instituciones de Salud por ser un documento legal que a veces no es claro de leer, con riesgo de perder información contenida en ella por los aspectos relacionados al manejo del papel.
Resolución 1043 de 2006.	Contar con instalaciones físicas y tecnológicas adecuadas para la prestación de los servicios de salud, además del recurso humano y profesional comprometido con el paciente y con el servicio, implica el desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo y responsable.	La habilitación fortalece a las organizaciones de manera importante, facilita la acreditación nacional, constituye una ventaja competitiva, crea oportunidades de mejora y genera la cultura de medir y avanzar hacia la excelencia.	

Fuente: Relaboración propia

En la matriz se relaciona la importancia que tiene la normatividad en el sector de la odontología y algunos aspectos que están relacionados con la ética que debe ser aplicada durante el ejercicio del profesional de la salud oral, las normas legales que la regulan y complementan su formación, permitiendo que pueda brindar una atención integral a sus pacientes.

Diseño Metodológico

Enfoque y Tipo de la Investigación

El presente estudio asumirá un enfoque cualitativo, pues la realidad a analizar tendrá un carácter comprensivo más no explicativo, se trata de interpretar el difícil mercado, espacio simbólico donde se ofrecen e intercambian bienes y servicios con un valor determinado, para Hernández (2014) “La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p.358).

El tipo de investigación será descriptiva, se enfatizará en las características que identifican un plan de marketing, como: simplicidad, realismo, medición, tiempo, congruencia, contenido y especificidad.

En este sentido, un estudio de alcance descriptivo se caracteriza según (Hernández, 2014) “en que con ellos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92).

Su diseño será no experimental, transversal, esto significa que la realidad va a ser abordada de manera natural, no habrá manipulación experimental de variables. Además, su desarrollo se inscribirá en un periodo fijo de tiempo. Las variables que constituyen el trabajo de investigación serán el plan de mercado como variable independiente y la mejora de posicionamiento como variable dependiente; serán estudiadas tal y como emergen de la realidad. Se entiende esta como la percepción del sujeto investigador sobre su entorno, en este caso sobre su sector. De acuerdo con Liu (2008) y Tucker (2004):

Los diseños de investigación no experimental transversal o transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos (Hernández, 2014, pág. 154)

Método de la Investigación

El método que prevalecerá en el proyecto de investigación es inductivo porque a través de asuntos y actividades particulares se establecerán conclusiones que derivan en toma de decisiones estratégicas. Se recuerda, que el plan de marketing es un proceso eminentemente creativo que sigue una secuencia de actividades que conjuntan investigación, análisis, diagnóstico, redacción de textos y formulación de estrategias, entre otros.

Fuentes para Recolección de Información

Según (Arias, 2012), fuente es todo lo que suministra datos o información. Según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser documentales (proporcionan datos secundarios), y vivas (sujetos que aportan datos primarios) (p.27).

En este caso, como fuente viva o primaria, la Dra. Camila Vargas Morales, gerente de Orthoplan Cartago, quien proporcionó datos de primera mano sobre aspectos internos y externos de la empresa, para realización del autodiagnóstico, las matrices, el benchmarking y el plan de acción.

Las documentales o secundarias corresponden a todo el material bibliográfico (impreso, libros, documentos digitales de Internet, obras de otros investigadores, etc.) que apoyan la construcción de la propuesta estratégica de marketing.

Técnicas e Instrumentos

Las técnicas e instrumentos para generar información se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4

Técnicas e Instrumentos para recolectar información.

Objetivos específicos	Fuente	Técnica / Herramienta	Propósito / Teoría	Autor(es)
Analizar el ambiente externo y la situación interna de la clínica odontológica Orthoplan para asegurar su supervivencia y crecimiento en el municipio de Cartago.	Secundaria	MEFI, PCI	Identificar las variables internas	Carlos A. Collazos Natalia Valencia
	Secundaria	POAM, MEFE	Identificar las variables externas	Carlos A. Collazos Natalia Valencia
Caracterizar el sector al cual pertenece la clínica odontológica Orthoplan para conocer su perfil competitivo.	Secundaria	5 Fuerzas De Porter	Analizar los factores que generan ventajas competitivas.	Carlos A. Collazos Natalia Valencia
Identificar la competencia de la clínica odontológica mediante estudios comparativos con otras empresas del sector a través del Benchmarking.	Primaria	Benchmarking	Comparar puntos de éxito de empresas líderes en el mercado	Carlos A. Collazos Natalia Valencia
Formular el plan estratégico de marketing para la clínica odontológica, que permita fortalecer su funcionamiento y mejorar la posición en la región.	Primaria Secundaria	Matriz DOFA Cruzada	Generación de estrategias	Carlos A. Collazos Natalia Valencia
Diseñar el sistema de seguimiento y control de los planes establecidos en la estrategia de marketing para orientar la ruta de mejoramiento continuo.	Primaria Secundaria	Plan de acción y estrategia de marketing	Generar plan a implementar	Carlos A. Collazos Natalia Valencia
	Primaria Secundaria	Costo/Beneficio	Evaluar las estrategias propuestas	Carlos A. Collazos Natalia Valencia
	Primaria Secundaria	Indicadores de Gestión	Seguimiento de control a las estrategias	Carlos A. Collazos Natalia Valencia

Fuente: Elaboración propia

Población y Muestra

Una vez definido el problema de investigación y formulados los objetivos, se procedió a seleccionar la muestra por conveniencia, como se ha mencionado para el caso de estudio, a la gerente de Orthoplan, Dra. Camila Vargas Morales, a quien se le aplicó una entrevista estructurada mediante un cuestionario con preguntas relacionadas con los procesos y procedimientos a nivel interno y competencia externa de la empresa.

La entrevista llevada a cabo por Natalia Valencia se desarrolló a través de la plataforma tecnológica Zoom (Ver Anexos A y B), el día 2 de septiembre de 2020 a las 4:03 p.m., con el fin de identificar las empresas competidoras y la información detallada de los procesos en las diferentes áreas de gestión de la clínica Orthoplan, las cuales fueron evaluadas mediante el diligenciamiento del autodiagnóstico por parte de la gerente de la empresa (Ver Anexos C y D).

Resultados

Análisis del Sector

Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Para caracterizar el sector al cual pertenece la Clínica Orthoplan y conocer su perfil competitivo, se hace necesario hacer el análisis de los elementos que determinan su estructura competitiva desde un punto de vista estratégico y que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales. Estas se concretan en la fase de diagnóstico mediante el análisis del mercado y de la competencia. Como afirma (Betancourt, 2014), “Una buena herramienta para realizar un mayor análisis sectorial de la empresa son las 5 fuerzas de Porter, quien desarrolló este modelo orientado a evaluar las conductas de las empresas del sector” (pág. 141).

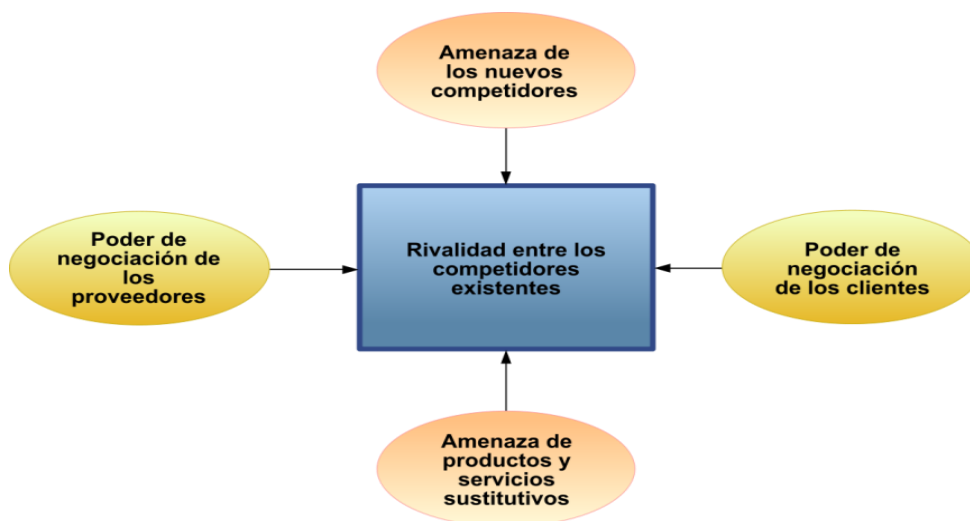


Ilustración 8. Cinco Fuerzas De Porter

Fuente: Tomado de Cinco Fuerzas de Porter Imágenes

Porter, sugiere que el grado de competencia y rendimiento de la industria está condicionado por:

Rivalidad entre competidores actuales.

El sector odontológico del municipio de Cartago actualmente cuenta clínicas privadas y consultorios particulares que ofrecen productos y servicios de odontología general, especializada,

realizan tratamientos de ortodoncia, endodoncia, rehabilitación oral, blanqueamientos, diseño de sonrisa, entre otros.

Son empresas que tienen una orientación al mercado basada en la competencia de precios y posibilidades de financiación, dirigidos a personas de todas las edades y estratos socioeconómicos entre el dos y el cinco, con el fin de que puedan acceder a todos sus productos y servicios. Esta situación propicia una presión muy marcada que obliga a las clínicas odontológicas a buscar estrategias para retener clientes actuales y captar la mayor cantidad de usuarios potenciales, si se quiere tener una mejor participación y posicionamiento en el mercado.

Desde esta perspectiva, se hace necesario analizar las siguientes variables, y determinar la intensidad de rivalidad de la competencia en el mercado de los servicios odontológicos en las empresas privadas del sector:

Determinantes de la Rivalidad
Alta concentración del sector
Diversidad de competidores
Crecimiento rápido y expansión del sector
Emergencia sanitaria exige adaptabilidad y estrategias de inversión y bioseguridad.
Atención integral especializada y tecnología de punta como factor diferenciador.
Reconocimiento de marca, prestigio social y economía.
Alianzas estratégicas en administración y marketing.
Altas barreras a la salida: activos especializados, existencia de contratos, interrelación estratégica, barreras emocionales y restricciones sociales y de gobierno.

Ilustración 9. Determinantes de Rivalidad

Fuente: Tomado de Esquema final Cinco Fuerzas de Porter

Número de competidores existentes. En la actualidad, el municipio de Cartago cuenta con 16 clínicas y 11 consultorios de carácter privado, para un total de 27 empresas odontológicas (Cámara de Comercio Cartago, 2020). De este número se destacan por su ubicación geográfica, calidad, trayectoria y prestación de servicios especializados las siguientes:

- Biotecnología Dental I.P.S.
- Clínica de Ortodoncia María Eugenia
- Arbeláez Ortodoncia

- Orthomía Clínica Dental
- Saldarriaga Odontología
- COE Centro Odontológico Especializado
- Odontología Especializada Orthodont
- Centrodoncia
- Clínica Sonría

Cabe anotar que los demás consultorios y clínicas odontológicas generan una alta captación de clientes en el mercado Cartagüeno, pero las anteriores sobresalen debido a que en su mayoría cuentan con la posibilidad de ofrecer estrategias innovadoras y tecnológicas en tratamientos para la salud oral y la capacidad para realizar inversiones en publicidad y reconocimiento a nivel local.

Diversidad de competidores. Como se ha mencionado en el municipio de Cartago, se identifican diferentes clínicas y consultorios odontológicos bien posicionados, que compiten mediante variaciones en la oferta de productos y servicios en busca de una mayor captación de clientes, además de lograr una estrecha y directa conexión con ellos a través del lanzamiento de promociones, descuentos, bonos para iniciar el tratamiento de manera inmediata después una valoración inicial y evaluación del estado dental totalmente gratuita, en la que se diagnostica y se le brinda un pronóstico de tratamiento al paciente que cumpla con sus expectativas y se acomode a sus necesidades para la cancelación del mismo.

De igual manera, en las clínicas donde se manejan tratamientos de ortodoncia, que generalmente son extensos ofrecen la posibilidad de pagarlos en cuotas mensuales a plazos que van desde los 12, 18 y 24 meses, y la posibilidad de acceder a descuentos si se cancela de contado, dependiendo de la capacidad de pago que el cliente tenga, además que incluyen al finalizar el mismo los retenedores y el blanqueamiento, todo esto con el fin de captar más clientes e incentivarlos a que inicien sus tratamientos.

Otras empresas del sector que también manejan un alto volumen de ventas y sus estrategias están representadas no solo por precios asequibles como paquetes de promociones para todos los presupuestos, controles y descuentos en ortodoncia, blanqueamiento dental en 1 hora, valoración

gratuita y convenios institucionales para clientes de estrato medio; también ofrecen el servicio integral en todas las especialidades de odontología con tecnología de punta y materiales que agilizan los procedimientos como el Clear Aligner, alianzas con clínicas de otras regiones en procesos más avanzados como Dentix , actualización y capacitación de sus profesionales en salud oral; al igual que estrategias de marketing digital o marketing on line.

Por otra parte, debido a la sobreoferta de odontólogos egresados de las universidades, que trabajan de manera informal en establecimientos que en su mayoría no se encuentran documentados, ofrecen servicios o procedimientos similares a los usuarios a precios mucho más bajos, ya que sus materiales y suministros no incurren en los costos que estos implican, sin que cuenten con las medidas sanitarias adecuadas reguladas por la normatividad vigente, ni están controlados legalmente.

En este sentido, se puede evidenciar una gran variedad de competidores del sector que en términos de rentabilidad persiguen el mismo objetivo, pero aplican diversas estrategias para obtener una mayor participación del mercado de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Crecimiento del sector. En Colombia la salud oral ha tenido una evolución histórica importante en las últimas décadas desde que se fundaron las primeras facultades de odontología en varias universidades de diferentes regiones del país (Universidad Nacional de Colombia, Universidad de Antioquia, Universidad de Cartagena y la Pontificia Universidad Javeriana) y más aún a raíz de la implementación de la Ley 30 de 1992, entre 1994 y el 2002, que se crearon otras facultades, generando un aumento en la oferta de odontólogos, lo que derivó durante varios años en la captación y contratación de estos profesionales en entidades como las EPS e IPS, teniendo en cuenta que su práctica se considera de carácter social, con compromiso ético hacia el bienestar de las personas orientado a la salud bucal, pero eran mal remunerados.

Por otra parte, desde la implementación de la Ley 100 de 1993, esta profesión se vio favorecida, ya que los odontólogos tuvieron la oportunidad de brindar al público de manera particular la prestación de servicios en salud oral, desde entonces se comienza la apertura de clínicas y consultorios de carácter privado, las cuales entraron en el mercado, pero sin contar con

las estrategias de marketing y administración necesarias. A diferencia de los productos y servicios que se ofrece en la actualidad utilizando entre otras la publicidad digital y procedimientos especializados con tecnología de punta.

Es así que se evidencia el incremento de clínicas especializadas en salud oral, con diferentes ventajas competitivas en servicio personalizado para satisfacer las necesidades de sus clientes, ya que a través del tiempo la prevalencia de enfermedades bucales es mayor, y las personas han cambiado sus expectativas con respecto a su cuidado dental, además de sus preferencias por lucir estéticamente bien como el poder contar con sonrisas blancas y alineadas perfectamente; lo que hacen para este sector un importante foco para el mercado actual.

Incrementos de capacidad. Debido al rápido crecimiento y expansión del sector odontológico aunado a la presión de la competencia, algunas clínicas odontológicas del municipio, incluyen en sus portafolios de servicios tanto para niños y adultos con el fin de captar y fidelizar sus clientes no solo la atención local, sino que se trasladan a otras regiones del Eje Cafetero y Valle del Cauca, en las que se encuentre el paciente que requiere de tratamiento, incluso para aquellas personas que vienen del exterior buscando empresas que brinden procedimientos estéticos y cirugías realizadas de manera discreta por los mejores especialistas, con una excelente calidad humana y de servicio, este es el caso de Biotecnología Dental, que adapta sus planes de tratamiento y de atención ajustados a los horarios y necesidades de las personas.

En la actualidad, sin embargo, por razones de la emergencia en salud que vive el país a causa de la epidemia del Covid -19, las clínicas y consultorios del sector que quieren continuar en el mercado, han tenido que realizar modificaciones en los establecimientos y adaptaciones de protocolos de asepsia y desinfección para la prestación de los servicios en condiciones de bioseguridad, al igual que disponibilidad en materiales, elementos de trabajo y barreras de protección para generar confianza y garantía en la minimización de riesgos, lo que requiere de inversiones que les permita sostener su capacidad de atención a pacientes fidelizados, además de conseguir clientes potenciales mediante estrategias de publicidad y de marketing, así como utilizar el sistema de referidos con amigos y familiares satisfechos, resaltando los aspectos de

seguridad exigidos legal y normativamente, tan importantes para garantizar tranquilidad por la alarma social que ha generado la pandemia.

Capacidad de diferenciación del servicio. Las clínicas y consultorios odontológicos del sector en general ofrecen servicios y productos similares como es el caso de odontología general, tratamientos de endodoncia, higiene oral, rehabilitación oral, periodoncia, ortodoncia, cirugías maxilofaciales, entre otros; e incluso son competitivos en precios a través de tarifas especiales, descuentos y financiación.

Sin embargo, algunas clínicas y consultorios particulares pueden diferenciarse de los demás porque como se ha mencionado, brindan una amplia variedad de servicios enfocados en atención integral con tecnología de punta y procedimientos con materiales dentales innovadores para simplificar tratamientos y que satisfagan las expectativas de los clientes, al igual que sus gustos y preferencias en el ámbito de la estética dental; cuyos objetivos están direccionados además en estrategias con herramientas de mercadeo promocional y en publicidad, como el marketing digital, para competir en el mercado.

Importancia para la empresa. Siendo la salud bucal esencial y de gran impacto para la salud general de las personas por ser una de las causas de morbilidad al no ser tratadas a tiempo, es de gran importancia para el sector odontológico de cualquier municipio que los profesionales de la salud oral estén capacitados para la atención y prestación de servicios adecuados de manera competitiva en el mercado. Por esta razón se hace relevante para las clínicas odontológicas brindar un servicio integral especializado y con la más alta tecnología, para el manejo interdisciplinario de pacientes con diferentes problemas bucodentales.

Es así como en estos aspectos de reconocimiento de marca, prestigio social y economía para las empresas odontológicas del sector, marcan la diferencia y aumentan su competencia en el mercado.

Rentabilidad del sector. La demanda en el sector se ve afectada por que cada vez hay más competencia e innovación de servicios especializados que cuentan con una diversa oferta

odontológica, diferentes propuestas de cancelación, métodos para realizar los tratamientos en menor tiempo o de forma más estética; es por ello que el cliente tiene la opción de elegir el que mejor le convenga y que cumpla con sus expectativas.

En este sentido, es un sector que ha adquirido una gran participación en el mercado ya que es una necesidad latente, por lo tanto se presentan altas barreras de salida porque cada vez hay más competencia en tratamientos para la salud oral que intensifican la rivalidad de los competidores y aunque los costos son altos para el sostenimiento en el mercado, existe rentabilidad siempre y cuando se cuente con áreas administrativas y de marketing para invertir en publicidad y reconocimiento, como también promociones que consigan un mayor volumen de clientes.

Barreras a la Salida. Las clínicas y consultorios odontológicos privados del sector pueden presentar algunas barreras que impidan su salida del mercado. Estas se describen a continuación:

Especialización de los activos. Para la prestación de los servicios odontológicos generales, las clínicas y consultorios requieren de una unidad odontológica, instrumentos y materiales dentales, pero, si además cuentan con insumos, elementos y equipo con un alto nivel de tecnología para la atención integral en salud oral, esta es una barrera a la salida porque se trata de activos muy especializados que no son útiles en otros sectores y además difícilmente se podrían volver líquidos.

Costo de salida. Para el sector odontológico, el costo de salida varía dependiendo del tipo de contrato que posean los profesionales. El costo sería mayor principalmente para las clínicas que cuentan con diversos especialistas contratados por tiempo indefinido. Lo que se convierte en un elevado costo laboral monetario como de carácter social originado en la liquidación de sus prestaciones e indemnizaciones.

A diferencia de los profesionales contratados por prestación de servicios o convenio de pago por cada paciente atendido mientras dure su tratamiento, sin que haya lugar a liquidación de contrato al término de este.

.

Interrelación estratégica. El sector odontológico como se ha mencionado es muy competitivo en el municipio dado que existen clínicas que ofrecen servicios similares, sin embargo la imagen, trayectoria y la conexión familiar que se forma entre especialista y pacientes son tan fuertes y directas, que se convierten en una barrera a la salida, donde los propietario deben tomar la decisión de continuar en el mercado, para evitar deserción de tratamientos y pérdida de su prestigio, a pesar de no obtener una buena rentabilidad.

Barreras emocionales. Al igual que en otros sectores, la odontología también es una empresa que se da en generaciones de familia o entre profesionales que trabajan juntos en diferentes especialidades de la salud oral por mucho tiempo, generando fuertes vínculos familiares y laborales al punto de no contar con profesionales externos para el manejo administrativo y de mercadeo, debido a esto las barreras son económicamente justificadas. Pero, los sentimientos y aspectos emocionales por parte de los propietarios les impiden tomar la decisión de salir libremente del negocio.

Restricciones sociales y de gobierno. Las clínicas y consultorios odontológicos del sector son regulados por la normatividad del Ministerio de Salud y Protección Social, para lo cual deben contar con una guía que los oriente en el seguimiento y revisión de leyes, decretos, resoluciones y acuerdos relativos a la prestación de los servicios en odontología. En muchas ocasiones las restricciones por parte del Estado se convierten en una barrera a la salida puesto que se deben cumplir con los compromisos ya adquiridos (tratamientos, cirugías, y procedimientos de alta complejidad) con los clientes o pacientes.

El ingreso de nuevas empresas al sector.

La dinámica del sector odontológico atraviesa por una fuerte presión competitiva y esto es debido a la alta demanda por parte de los pacientes que han venido cambiando sus preferencias y gustos en cuanto a salud oral y belleza estética, lo que origina que las clínicas odontológicas también tengan una nueva visión de sus negocios y se considere la entrada por medio de alianzas o franquicias a clínicas odontológicas especializadas, con una imagen consolidada a nivel tanto nacional como internacional que brindan tecnología y equipos con modelos administrativos

altamente competitivos facilitando procesos innovadores, que ahorran tiempo y mejoran la experiencia de los pacientes en tratamientos de alta complejidad.

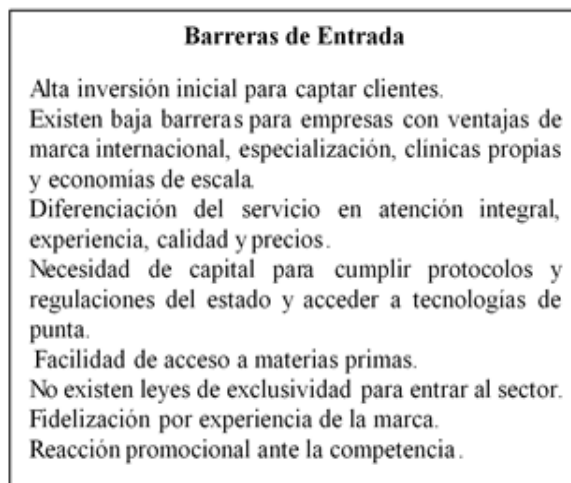


Ilustración 10. Barreras de entrada.

Fuente: Tomado de Esquema final Cinco Fuerzas de Porter

A continuación, se abordan las variables que se tienen en cuenta como barreras de entrada para el sector odontológico privado del municipio de Cartago:

Economías de escala. En la actualidad para que una empresa odontológica nueva entre al mercado, requiere captar una alta cantidad de clientes si quiere permanecer en el sector. En ese sentido, aunque esta variable genera una difícil barrera de entrada para nuevos competidores pues requiere una inversión elevada para captar un mercado alto y así mismo ofrecer resultados óptimos, existen cadenas especializadas que crecen a base de franquicia o de la apertura de clínicas propias y se convierten en la competencia más fuerte del sector porque aprovechan las economías de escala y la puesta de procedimientos estándares para abaratar costos, y poder ofrecer servicios más económicos a los pacientes.

Un ejemplo de ello es DENTIX, una de las cadenas de Clínicas Dentales con gran presencia en diferentes ciudades del país, que ha ingresado con fuerza en el sector convirtiéndose en una amenaza competitiva, no solo en la oferta de sus productos sino en la forma de pago en la prestación de servicios.

El método DENTIX como es más conocido, es un grupo de clínicas españolas que cuentan con tecnología de vanguardia, que ofrece garantía de por vida en tratamientos de restauración oral y métodos de pago ajustado a las necesidades de cada paciente, además cuenta con excelentes planes de marketing digital a nivel de Latinoamérica, y en especial a través de Google Colombia, llegando así de forma masiva a todo su público objetivo, impactando el comportamiento de los usuarios que buscan diariamente tratamientos odontológicos o estética dental a través de la red.

De esta manera DENTIX ha venido posicionando su marca y modelo de negocio, aprovechando las oportunidades de avance que está teniendo el país en términos de marketing digital utilizando herramientas estratégicas, para darse a conocer de una forma rápida y acertada.

Otro caso es Clínicas Sonría, consolidada desde hace más de 20 años como la red más importante en la prestación de servicios de salud y estética oral, cuenta con 76 Clínicas en 36 ciudades incluyendo Cartago, con más de 1400 colaboradores y 700 odontólogos adscritos.

Es una empresa con un amplio portafolio integral que se ajusta a las necesidades y presupuestos de sus pacientes, oferta productos y servicios entre los que se cuentan: planes odontológicos corporativos, brigadas de salud oral con unidad odontológica móvil, charlas y jornadas de prevención, tarifas preferenciales, entre otros. Además de una constante actualización científica del equipo de profesionales y están a la vanguardia en innovación de insumos y tecnología para el desarrollo de los diferentes tratamientos.

Las clínicas odontológicas del sector para poder permanecer y posicionarse en el mercado, necesita mantenerse a la vanguardia e ir evolucionando, evaluando permanentemente lo que hace la competencia, los hábitos de consumo en productos y servicios que demandan los clientes, para poder brindar un servicio interdisciplinario con respecto a la salud oral de los pacientes, con el apoyo de la tecnología utilizando estrategias de marketing on line.

Diferenciación del servicio. Para que una empresa nueva ingrese al mercado odontológico debe romper una gran brecha que está dada no solo por la experiencia de los competidores del sector que es alta, también con el reconocimiento de las clínicas y consultorios por parte de los

cartagüenses, donde la calidad, la atención, los precios y el servicio integral especializado para tratamientos de alta complejidad poco comunes en la mayoría de las clínicas dentales, tienen un alto posicionamiento en los clientes, y dejan a las empresas altas utilidades.

Necesidades de capital. El cumplimiento de las normas y leyes reguladas por el Ministerio de Salud y Protección Social, que regulan al sector requiere una fuerte inversión de dinero, principalmente en lo relacionado con infraestructura, insumos, equipos y elementos de bioseguridad, teniendo en cuenta que la salud bucal de las personas es de suma importancia para las personas, por lo que la demanda de procedimientos y tratamientos odontológicos requiere de medidas de atención y protección para la salud en general.

De igual manera, para la prestación de servicios de calidad y de tecnología avanzada en procedimiento de alta complejidad, si se quiere ofrecer un factor diferenciador, las empresas requieren de una alta inversión para la adquisición de materiales especializados. En ese sentido, esta variable representa una alta barrera de entrada. Aunque en cierto modo, el desembolso no sería un obstáculo para nuevos profesionales especialistas, si estos planean abrir una clínica particular.

Acceso a tecnologías de punta. Las empresas del sector requieren diferenciarse si quieren sobresalir en su mercado objetivo debido a la alta competitividad en el manejo de procedimientos y tratamientos en la práctica cotidiana de la odontología, así como en los que en la actualidad requiere este nicho de mercado y que están relacionados con los servicios de rehabilitación oral, ortodoncia cosmética, diseño de sonrisa, blanqueamiento dental, entre otros, tratamientos estéticos de corta duración en los que se considera de suma importancia la tecnología aplicada a la prestación del servicio.

Por lo tanto los especialistas en salud oral, requieren de los últimos avances tecnológicos tanto en la atención y en sus productos ofertados, como también en una herramienta clave del proceso de evolución del servicio a través de innovación del marketing digital para tener un contacto más eficiente, eficaz y personalizado, que lo convierte en uno de los factores relevantes en la toma de decisión de sus clientes actuales y potenciales, asimismo favorece el posicionamiento de calidad en el sector.

En ese orden de ideas, el acceso a tecnologías de punta representa una fuerte barrera de entrada para los nuevos competidores.

Acceso a materias primas. En el mercado existen múltiples marcas y niveles de calidad de los insumos, materiales y equipamiento que pueden determinar finalmente el costo de los tratamientos.

Tanto las clínicas y consultorios del sector tienen fácil acceso para la adquirir los productos necesarios e igualar a las empresas en cuanto a calidad de insumos y accesibilidad de servicios si lo quisieran, por lo que la amenaza en este aspecto es alta.

Protección gubernamental. El control de acceso a nuevas empresas odontológicas en el sector está bajo el control del gobierno estatal y local, teniendo en cuenta que las barreras principales para su ingreso son las leyes de higiene y salubridad, dado que si las clínicas no cuentan con una estructura adecuada y aseguran ante la Súper Salud un mantenimiento apropiado de los instrumentos y los residuos, no pueden entrar al mercado y ofrecer sus servicios, esto debido a que se manipulan constantemente residuos que pueden causar infecciones y transmisión de enfermedades perjudiciales para la salud de los pacientes en general.

De esta manera, las clínicas y consultorios del sector compiten en diferentes zonas del municipio ya que no cuentan con ninguna ley de exclusividad que los exonere de regulaciones o normatividades que son de obligatorio cumplimiento, por lo que el ámbito legal no representa un impedimento para la aparición de nuevos competidores, en este sentido la amenaza es alta.

Efectos de la curva de experiencia. Para el sector del municipio de Cartago, el crecimiento y expansión del mercado odontológico privado, además de la presión que ejerce la alta competitividad, fidelizar la marca se convierte en una barrera de entrada para nuevos competidores, se debe tener en cuenta que gran parte de las decisiones de los clientes están basadas en la experiencia de la prestación del servicio que incluso puede generar vínculos estrechos con la

empresa, que son difíciles de romper. Por lo tanto, se requiere de un valor diferenciador para atraer y captar al mercado ya existente.

Reacción esperada. Cuando ingresa un nuevo competidor al sector, al igual que ocurre con otros mercados del municipio, las clínicas y consultorios odontológicos suelen realizar paquetes promocionales, así como tarifas especiales para iniciar los tratamientos dentales; porque a raíz de la competencia en este tipo de productos y servicios se ha comprobado que la captación y lealtad de los clientes está muy sujeta a los precios.

Esta situación se realiza por cierto tiempo, pero luego se regulariza, por lo que la amenaza frente a la reacción es media.

Poder de negociación con los proveedores.

Es entre otras una de las fuerzas más importantes que se pueden hallar dentro del mercado odontológico, teniendo en cuenta su participación en la calidad de los productos, materiales o de tecnología que son esenciales para la prestación de servicios, en tratamientos de alta complejidad y todos los procedimientos especializados llevados a cabo en las empresas del sector, como por ejemplo implantes dentales, pues este tipo de productos son muy específicos y con condiciones únicas entre las marcas, por tal motivo es considerada una fuerza de alto nivel, aunque por lo general tiende a ser estable.

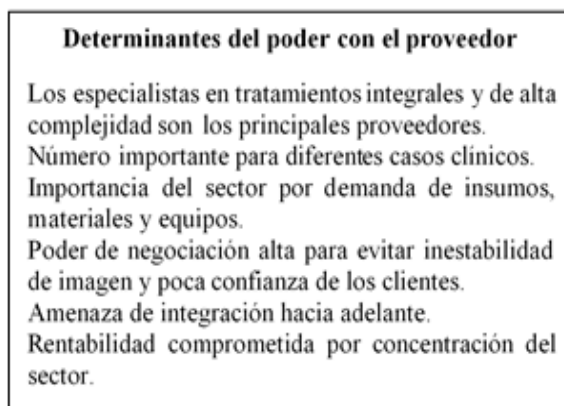


Ilustración 11. Determinantes del poder con el proveedor

Fuente: Tomado de Esquema final Cinco Fuerzas de Porter.

Número de proveedores importantes. Cada caso clínico requiere un dispositivo, producto o material determinado, que ha de cumplir los requisitos necesarios, tanto funcionales como estéticos. Pero en el caso de algunas clínicas especializadas de atención integral, los primeros proveedores son los profesionales que están asociados por medio de contratos convenidos de acuerdo con la flexibilidad de horarios y disponibilidad laboral de los mismos para la atención de tratamientos de alta complejidad.

El segundo tipo de proveedores importantes son los laboratorios dentales que se encargan de fabricar estructuras metálicas, cerámicas y protésicas para diferentes tratamientos de odontología como la rehabilitación oral, implantes, aparatología, entre otros. También entre estos se encuentran los que proveen las unidades dentales, equipos de radiografías, esterilización, freseros, instrumentos para cirugías, piezas de mano, dam holders compresoras de aire, entre otros instrumentos que son sumamente necesarios para cumplir con la atención odontológica; además se cuenta con el servicio de mantenimiento periódico de los equipos dando prioridad por ser clientes.

Cabe anotar, que las clínicas y consultorios que cuentan con tecnología de punta en los tratamientos y procedimientos integrales requieren proveedores de equipos como: de imagenología, software para cirugías guiadas, escáneres entrantes y demás equipo computarizado, que hace más predecibles los tratamientos y mejora la eficacia de los resultados.

Otro tipo de proveedores de gran relevancia en el sector, son los que distribuyen cepillos, pastas dentífricas, colutorios o enjuagues bucales, así como bandas y ceras para ortodoncia, que son promocionados a través de visitantes médicos para recomendarlos u obsequiarlos en forma de muestras a los pacientes.

En general, se cuenta con proveedores locales, nacionales y en el caso de los equipos de alta tecnología algunos de ellos son internacionales.

Importancia del sector para proveedores. El sector odontológico demanda un alto nivel de insumos, materiales y equipos, por ende, representa gran importancia para los proveedores.

Cabe resaltar que, en la actualidad, la dinámica del sector está orientada especialmente a las clínicas que promueven tratamientos de estética dental, ortodoncia y odontología general, que son los servicios más demandados, estos han mostrado un alto crecimiento generado por la preocupación estética de las personas en mejorar su apariencia y salud oral. Por lo tanto, esto se ve reflejado en la importancia que para los proveedores de materiales e insumos odontológicos ha adquirido el país.

Se debe contar con proveedores calificados para poder ofrecer la mejor calidad a los clientes, pues su importancia en la cadena de valor es tan alta que sin ellos la prestación del servicio no sería posible.

Costo de cambio de los productos del proveedor. Para el sector odontológico el mayor costo se ve reflejado en el cambio que se hace en los principales proveedores de los servicios, en este caso, los especialistas; esto genera inestabilidad en la imagen de la empresa y poca confianza para los pacientes, situación que tiene que ver con la administración de la misma.

Por ello, las clínicas y consultorios del sector deben dedicar recursos y aplicar estrategias para mantener un buen clima laboral, además de una adecuada relación con sus profesionales porque es a través de ellos y de su experticia que se fidelizan los clientes. En este aspecto los especialistas tienen mayor nivel de negociación frente a la empresa, son quienes brindan bienestar y confianza a los pacientes que requieren especialmente de tratamientos o procedimientos complejos.

Por otra parte, en cuanto a los proveedores de insumos, materiales y equipos, pueden ejercer su poder de negociación sobre las empresas amenazando con el elevar el precio o reducir la calidad de los productos o servicios, motivo por el cual al no existir en el mercado proveedores que cumplan con los estándares de calidad requeridos en el sector, se convierten en un segmento exclusivo, lo que también limita estos a trabajar con un segmento específico de profesionales o de empresas. En este caso, la profesionalidad, fiabilidad en los plazos de entrega, y calidad de los productos son características fundamentales a la hora de elegirlos.

Posibilidad de integración hacia delante del proveedor. Un factor que puede presentarse en el sector es con relación a los especialistas, principales proveedores de servicios en las clínicas odontológicas con la cuales tienen contratos convenidos; situación que puede generar la posibilidad de remitir los pacientes hacia sus consultorios particulares. Este es un riesgo que puede darse particularmente, en el caso de pacientes con menor poder adquisitivo y que se le ofrecen mejores garantías para que puedan continuar con su tratamiento.

Rentabilidad del proveedor. Debido a la alta oferta de insumos, materiales y equipos demandados por el mercado odontológico, la rentabilidad de los proveedores se ve comprometida por el nivel de concentración de su sector.

Poder de negociación con los compradores.

Siendo los clientes (pacientes), los agentes más importantes de las clínicas y consultorios odontológicos, su capacidad de negociación es alta generada por la gran oferta de servicios y productos de la competencia existente en el sector.

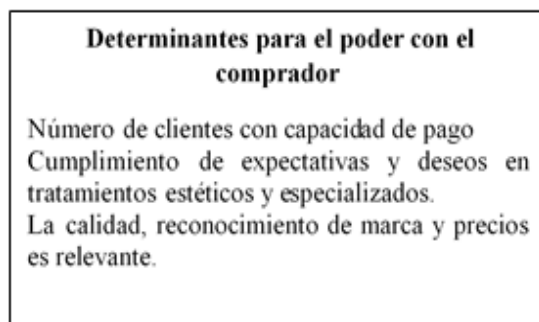


Ilustración 12. Determinantes para el poder con el comprador.

Fuente: Tomado de Esquema final Cinco Fuerzas de Porter.

Número de compradores importantes. De acuerdo con las proyecciones de población del DANE (2019), la población de Cartago cuenta con 134.972 habitantes, de los cuales el 98,6% corresponden a la zona urbana.

Alrededor del 23% de la población está en el rango de edad entre 5 y 19 años que corresponde a la edad escolar; el 53% está en el rango de 20 a 59 años, que corresponde a una edad

productiva; y el 16% está por encima de los 60 años (Cámara de Comercio de Cartago, 2018). Todos ellos consumidores de servicios odontológicos.

Teniendo en cuenta que la población del país a través de la Ley 100 de 1993, se vio favorecida con una cobertura universal en salud (el contributivo o el subsidiado), dentro de la cual está contemplada una atención básica en el sector de la salud oral (Posada & Arango, 1998). Esta es bastante limitada, por cuanto genera altos costos para el Estado y excluye tratamientos tales como periodoncia, rehabilitación oral, ortodoncia e implantología, y en especial los tratamientos estéticos y de alta complejidad. Lo cual hace que solo los pacientes con cierta capacidad de pago tengan acceso a dichos procedimientos de manera particular.

Por lo tanto, los clientes al no estar sujetos a las restricciones del sistema de seguridad social se encuentran en libertad de escoger el o los servicios odontológicos pertinentes para su caso y puede ejercer su poder de decisión de compra basándose en sus expectativas, necesidades, y deseos.

Posibilidad de integración hacia atrás. La posibilidad que en el sector los clientes cuenten con consultorios e incluso clínicas propias, es muy baja porque se requiere de la especialidad y los conocimientos para poder desarrollar toda una administración enfocada en la atención y prestación de servicios, además requiere de un alto nivel de compromiso y disciplina, así como un equipo para realizarlo. Actualmente no se identifica iniciativa en los clientes para poder implementar su propia clínica sino lo contrario.

Rentabilidad del comprador. La disponibilidad de información que tienen los clientes a través de Internet o de los sitios Web de clínicas odontológicas, hace que estos se documenten y conozcan más acerca de sus patologías, opciones en precios, materiales y tiempo de tratamiento que requieren, de tal manera que cuando solicitan la atención de un profesional, pueden exigir aún más.

Algunas de las clínicas odontológicas que prestan los mismos servicios se encuentran ubicadas en la misma comuna, razón por la cual los clientes tienen la opción de elegir la que más se ajuste a sus necesidades de presupuesto y requerimientos. En este caso, se realizan la valoración en las diferentes empresas para poder comparar precios y formas de pago. Por lo tanto, disponen

de un nivel de información amplia y variada, por eso cada vez hay más clientes que conocen las características que debe tener el servicio, y tiene un nivel de exigencia mayor.

De esta manera, solo continuarán su tratamiento si perciben ventajas diferenciadoras con precios y formas de pago accesible, buen trato personal, ambiente agradable, además se sienten tratados con afecto, respeto y existe una fuerte relación médico-paciente. Como afirma (Betancourt, 2014), “Los compradores compiten en un sector exigiendo normalmente prestaciones en cuanto a calidad, servicio y precio” (pág. 147).

Amenaza de productos o servicios sustitutos.

(Betancourt, 2014), afirma: “La existencia de productos sustitutivos para los del sector supone un condicionante importante en la evolución de este que limita el desarrollo de la demanda y el precio” (pág. 148).

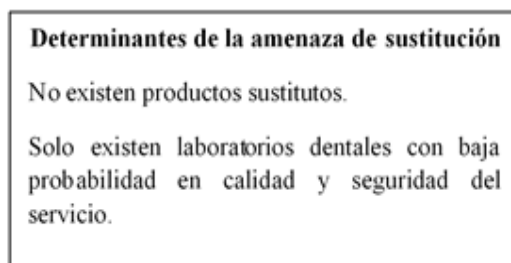


Ilustración 13. Determinantes de la amenaza de sustitución

Fuente: Tomado de Esquema final Cinco Fuerzas de Porter.

Disponibilidad de servicios sustitutivos actuales y en un futuro próximo. Todos los tratamientos ofrecidos por las clínicas odontológicas del sector son los mismos o similares, por lo que la amenaza de productos sustitutivos es baja.

Existen en el sector los laboratorios dentales atendidos por mecánicos e higienistas orales que realizan tratamientos odontológicos y ofrecen el servicio de promoción y prevención en salud bucal sin cumplir las condiciones mínimas sanitarias y reglamentarias. Estos también, son utilizados por los clientes, porque su costo es más bajo, reemplazando los conocimientos de profesionales certificados y especializados.

Si bien los tratamientos son más económicos ya que son consultorios que no requieren de mucha inversión en infraestructura, ni tecnología, además que no se genera ningún compromiso legal para el cumplimiento en requisitos de habilitación; carecen de la especialidad y los servicios relacionados para una atención integral de la salud dental; es posible que por precios pueden considerarse sustitutos, pero por calidad son poco recomendables para la salud general del paciente.

En este sentido, no se podría considerar una amenaza para el sector, teniendo en cuenta que un producto sustituto debe contar con las mismas características que ofrecen las clínicas odontológicas en precio, calidad y servicio, para satisfacer las necesidades de los clientes.

Esquema las cinco fuerzas de Porter.

El siguiente grafico (1) presenta los factores determinantes que inciden en la competitividad del sector odontológico n el municipio de Cartago, Valle, a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter

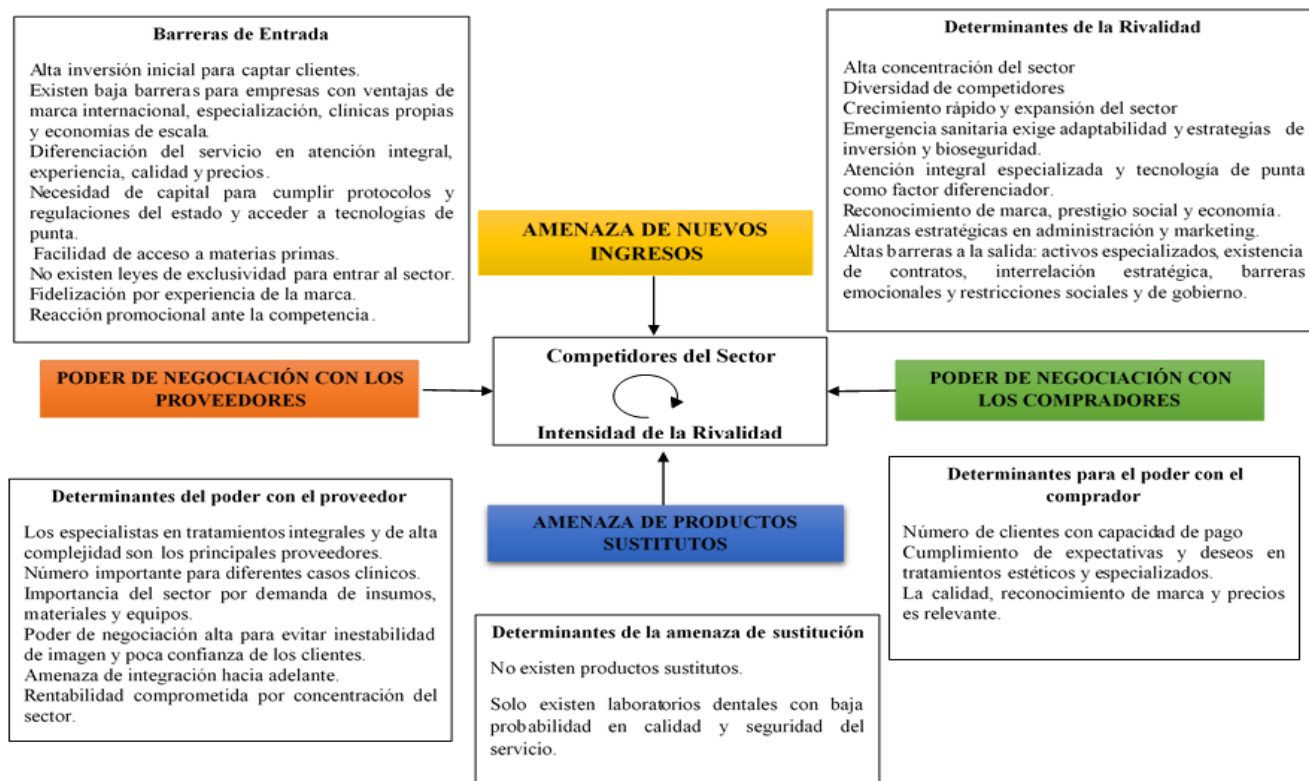


Ilustración 14. Esquema de las cinco fuerzas de Porter sector odontológico de Cartago, Valle

Fuente: Elaborado a partir del modelo de Porter (Betancourt, 2014)

Análisis de las cinco fuerzas de Porter en el sector odontológico.

Teniendo en cuenta el análisis del sector odontológico del municipio de Cartago, Valle, a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, se puede inferir que el sector es atractivo para los competidores que lo componen., y los factores que determinan esta atraktividad se determinan por las siguientes variables:

La alta concentración y expansión en el sector permite diversidad de competidores determinados por la demanda potencial de clientes cuyas preferencias y expectativas en productos y servicios están basados además de la calidad y atención, en tratamientos especializados y estéticos con el uso de alta tecnología, lo que genera un factor diferenciador entre las empresas que entran a competir en el mercado. De igual manera, una agresiva estrategia publicitaria y de marketing logra posicionar a las empresas rivales, incluso en la actualidad con la emergencia sanitaria. Por estas razones las empresas se ven obligadas a intentar sobrevivir en el sector aun cuando se presentan barreras de salida de alto costo.

En cuanto a la entrada de dichos competidores, requieren de una alta inversión específicamente para las clínicas que se especializan en atención integral y de alta complejidad con tecnología de punta, con lo cual se diferencian en el sector, además para cumplir con las regulaciones normativas y protocolos de seguridad; se pudo determinar igualmente que no hay leyes de exclusividad, por esta razón empresas de marca internacional acceden fácilmente por su portafolio de servicios y precios que utilizan economías de escala y políticas de marketing agresivo que ponen en cuestión la calidad de los productos, servicios de las clínicas del sector, generando reacciones promocionales, que al final son los determinantes de la fidelización de los clientes, en especial los que tienen capacidad de pago donde interesa además de su salud oral, la apariencia y belleza estética.

Respecto a los proveedores, se puede inferir de acuerdo a lo anterior que en el sector tiene un alto poder de negociación, por cuanto los especialistas son los proveedores principales, al igual que se requieren insumos, materiales, y equipos para los diferentes casos clínicos, por lo tanto, su significancia radica en la calidad, su existencia y la diversidad de los mismos, para no perder

estabilidad en la imagen de la clínica y confianza ante los pacientes. No hay una integración hacia delante por parte de los proveedores lo que obliga a los mismos a permanecer en su actividad económica principal.

Desde la perspectiva de servicios sustitutos no existen para el sector odontológico, aunque los laboratorios dentales que prestan servicios similares pueden ofrecer precios mucho más bajos, lo más significativo es la calidad y experiencia de marca. En este sentido, aunque los clientes que demandan servicios de salud oral son sensibles al precio en algunos casos de atención odontológica, cuando se trata de tratamientos de alta complejidad o estéticos con algún riesgo, prefieren seguridad y calidad, además de un presupuesto accesible, que en general es ofrecido por las clínicas y consultorios del sector.

Diagnóstico del Ambiente Externo e Interno

Diagnostico externo.

Según Betancourt, un factor distintivo de los enfoques de planificación modernos es su orientación externa, entendiendo por ello el conjunto de fuerzas que influyen e inclusive, determinan el comportamiento de la organización. Deben de analizarse las diferentes dimensiones para determinar cuáles son las variables más pertinentes con el fin de clasificarlas en amenazas y oportunidades, para su posterior evaluación (Betancourt, 2013)

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo (David F. , 2003, pág. 10).

Identificación y análisis de variables externas.

Dimensión económica.

Tiene gran impacto sobre la toma de decisiones, implica la observación y análisis sobre los resultados macroeconómicos, las dinámicas de desarrollo y los ciclos económicos. También se debe observar escenarios económicos actuales, pasados y futuros y la eficacia o desacierto en las políticas y modelos aplicados. Según Betancourt (2011) 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. (p.56).

Tabla 5

Variable PIB.

Variable	PIB	Clasificación	Oportunidad
Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto de la Organización	
De acuerdo con el DANE (2020), el Producto Interno Bruto (PIB) del segundo trimestre del presente año tuvo una caída del 15,7 %, frente al mismo periodo del 2019, por cuenta de los efectos de la pandemia de coronavirus. En total, durante el primer semestre del 2020 el PIB presenta un decrecimiento del 7,4%, con respecto al mismo período de 2020.	En Colombia es evidente que prácticamente todos los sectores están atravesando por momentos difíciles a nivel económico y no es menos la salud en general. En este sentido los odontólogos son los profesionales más afectados por ser un renglón económico que tiene más riesgo en el sector de la sanidad debido a la situación de pandemia que vive el país. Pese a este panorama el gobierno nacional teniendo en cuenta que la crisis económica obedece a la emergencia de salud pública por el coronavirus es en el sector de la salud donde continúa financiando para tratar de superar el Covid -19 y por ende que los sectores que aportan al crecimiento del PIB sigan adelante y favorezcan los ingresos de los colombianos.	Como se recuerda, la salud bucal es un servicio esencial para el bienestar de los individuos no solo por su salud física sino su salud general. Así las cosas, el impacto para las empresas odontológicas para el 2020 se torna negativo debido al decrecimiento del PIB, lo que genera un ambiente económico de incertidumbre, e inestabilidad en los ingresos, razón por la cual las personas se inclinan por un bajo consumo de los productos y servicios en salud oral, específicamente en aquellos tratamientos especializados o de alta complejidad, al igual que los estéticos por los excesivos costos. Sin embargo, el panorama para la economía en el país de acuerdo con los analistas en el tema tiende a mejorar, a medida que la reapertura de los sectores que más aportan a Producto Interno Bruto del país sea más acelerada y que el gobierno agilice medidas de	
De los -15,7 puntos que se contrajo la economía colombiana durante el segundo trimestre, -11,8 fueron aportados por sectores como comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas, transporte y almacenamiento, alojamiento y servicios de comida; industrias manufactureras y la construcción. Estos efectos están asociados directamente con la restricción a la actividad económica			

relacionada con el manejo de la pandemia del Covid-19.

Con respecto al trimestre inmediatamente anterior, el PIB decreció 14,9% y según los análisis del DANE, esta variación se explica principalmente por la dinámica de sectores que crecieron (aunque en mínimos porcentajes) y los que decrecieron en un -3,7% entre otros como actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales (Economía y Negocios El Tiempo, 2020)

reactivación y de apoyo a las empresas, así se favorece que se continúe destinando el porcentaje de gasto para la salud. Mauricio Hernández, analista de BBVA Research, señala que “el repunte económico estará liderado por la apertura más extendida de los sectores económicos y el retorno de algunas personas al mercado laboral, la recuperación de la producción y mayores precios de los productos básicos que más se exportan, específicamente el petróleo”. (Ahumada, 2020).

Es positivo contar con un aumento en el Producto Interno Bruto, ya que esto genera un ambiente económico propicio, brindando confianza en la estabilidad de los ingresos y las personas consumirán más productos y servicios.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Variable Tasa de desempleo.

Variable	Tasa de Desempleo	Clasificación	Amenaza
Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto de la Organización	
Para el mes de junio de 2020, la tasa de desempleo del total nacional fue 19,8%, lo que significó un aumento de 10,4 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (9,4%). La tasa global de participación se ubicó en 57,4%, lo que representó una reducción de 6,1 puntos porcentuales frente a junio del 2019 (63,5%). Finalmente, la tasa de ocupación fue 46,1%, presentando una disminución de 11,4 puntos porcentuales respecto al mismo mes del 2019 (57,5%) (DANE, 2020)	Debido a que los tratamientos odontológicos y la duración de los mismos en las clínicas y consultorios particulares son por lo general de alto costo (ortodoncias, implantes dentales, periodoncia, procedimientos de alta complejidad, etc.), son pagados regularmente a crédito por los pacientes, el factor económico tiene gran influencia en este caso. Sin embargo, si se presentan cambios en el salario mínimo o variaciones en el nivel de empleo de las personas, los servicios de odontología especializados serán demandados con menor frecuencia.	Este factor impacta de manera negativa a las clínicas y consultorios odontológicos, teniendo en cuenta que el nivel de desempleo aumentó en 10,4 puntos porcentuales en comparación con el año anterior (2019) por lo tanto las personas sin empleo tienen poco poder adquisitivo de bienes y servicios. El aumento del desempleo afecta la salud bucodental de las personas, especialmente en aquellos servicios que no cubren la Seguridad Social o los seguros médicos prepagados. Tiene un impacto directo sobre los tratamientos de odontología general y especializada, ya que no es considerada una necesidad básica, por lo tanto es remplazada por cualquier otro producto que sea indispensable para la vida del paciente, y esto puede generar una baja rentabilidad para el sector odontológico.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Variable Crisis económica del país.

Variable	Crisis económica del país	Clasificación	Amenaza
Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto de la Organización	
“La economía colombiana, aunque venía creciendo a unas tasas superiores a las de los países vecinos, pues cerró 2019 con una expansión del 3,3 %, no había logrado una estabilidad, lo que la hace más vulnerable a cualquier choque. A comienzos de año los ciudadanos siguieron moviendo la economía a través del consumo, lo que entusiasmaba a los industriales a producir más. Pero llegó el coronavirus y, casi de inmediato, en marzo, el 70 % de la actividad productiva empezó a paralizar. Pasaron más de dos meses y el Gobierno decidió la reapertura gradual, pero la incertidumbre alrededor de una pandemia impredecible, que sigue vigente, no le deja espacio a los empresarios para apostarle al riesgo de volver a invertir con la generosidad necesaria que permita crear nuevos puestos de trabajo. Esto es porque nadie tiene la certeza de que la gente logre tener con qué comprar” (Semana.com, 2020) “La situación es preocupante y la recesión económica que se vive ha llevado al colapso en el crecimiento económico, con una contracción para el mes de mayo y junio del 20 % y 19 %, respectivamente; tasas de desempleo del 16 % al 19 % en el mismo periodo e informalidad cercana al 36 % a la fecha. La inestabilidad de las ventas empresariales desde el confinamiento estricto hasta la reactivación de algunos sectores ha sido irregular en su conjunto para algunos y moderada para otros” (Avendaño, 2020)	Teniendo en cuenta que el manejo del sector de la salud depende de las políticas públicas aplicadas por los gobiernos para su adecuado funcionamiento, asimismo el control de las dificultades financieras que se presentan en el mismo, dependerá de las decisiones que se tomen al respecto. Las recesiones económicas tienen efectos en la atención de la salud bucodental de las personas, teniendo en cuenta que es un servicio público esencial y las empresas del sector odontológico son responsables de que los pacientes tengan condiciones de salubridad y que no se vea en riesgo su integridad al prestar los servicios que requieran. De acuerdo con el Consejo General de Dentistas de las Palmas (2020) El sector odontológico mundial se enfrenta a una difícil situación ante los retos económicos y sociales provocados por la crisis sanitaria. En ese sentido, “los profesionales de la salud oral, las organizaciones dentales y los organismos reguladores tienen que hacer frente a diversos desafíos para continuar brindando atención dental y promover la salud oral de la población, al mismo tiempo que protegen a los pacientes y profesionales de la amenaza para la salud del Covid-19”.	Durante las crisis económicas, las personas gastan menos debido a que se disminuye su poder adquisitivo y como resultado se produce un efecto negativo en el sector empresarial. Para el caso de empresas particulares, los pacientes cesan el pago de las cuotas mensuales de sus tratamientos odontológicos que por lo general son muy costosos, los interrumpen por suplir necesidades básicas o fisiológicas, lo que origina inestabilidad financiera para el sector. También podrían migrar hacia los sistemas de seguridad social en salud, disminuyendo así el gasto de bolsillo e impactando a los profesionales que ofertan su trabajo en la práctica privada. Asimismo, la situación que atraviesa el sector por la pandemia del coronavirus, está afectando a los profesionales de la salud oral teniendo en cuenta que es una de las prácticas con más alto riesgo para la transmisión del virus y que debido a las medidas de bioseguridad que les exige el Ministerio de salud y la Protección Social, la atención de los pacientes ha disminuido, al igual que sus ingresos; motivo por el cual es muy difícil que en el corto plazo puedan tener la capacidad económica para cumplir con los estrictos requisitos de estándares de infraestructura, recursos humanos, equipo, insumos médicos, y procesos prioritarios para que las clínicas y consultorios odontológicos presten sus servicios como lo exige la norma, si no se reapertura la atención general y especializada al 100 por ciento, siguiendo los protocolos de seguridad del paciente, del profesional y sus colaboradores.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Variable Cambio en los patrones de consumo.

Variable	Cambio en los patrones de consumo	Clasificación	Oportunidad
Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto de la Organización	
Para Rubio (1995) el consumo de servicios de salud por parte de un individuo o grupo es “un proceso de adquisición, aplicación o utilización de los bienes y servicios sanitarios a fin de obtener de ellos una satisfacción o utilidad directa en términos de mejora de su nivel de bienestar” (p.55) “El incremento de la competencia, los rápidos cambios del mercado y el aumento de las exigencias de los pacientes requieren que las empresas odontológicas estudien y comprendan el comportamiento de estos como consumidores de sus productos y servicios, al igual que su entorno” (Hernández, 2009)	En el área de los servicios de salud, y específicamente en el sector odontológico, el consumidor de un servicio de tipo particular, al no estar sujeto a las restricciones del sistema de seguridad social, está en la libertad de escoger el o los servicios pertinentes para su caso. De esta forma, los clientes pueden ejercer su poder de decisión de consumo basándose en sus expectativas, necesidades, y deseos. Así mismo, puede escoger el profesional que realizará su tratamiento, el lugar y elegir el precio de su preferencia de acuerdo con la oferta del mercado. Es decir, los servicios odontológicos son un entorno en donde claramente aplican las características competitivas de las clínicas o consultorios, teniendo en cuenta los cambios de comportamiento en el consumo de los pacientes.	Los cambios de comportamiento en el consumo de los servicios odontológicos generalmente se deben a la fuerte competencia en el mercado, situación que se convierte en una herramienta diferenciadora a la hora de brindarle bienestar al paciente ofreciendo tratamientos de calidad innovadores, rápidos y precisos. De igual manera la percepción emocional de los pacientes asociada a la ansiedad o al temor de los procedimientos, en este caso más marcados por la actual situación del riesgo al contagio del Covid – 19, donde entra en juego la responsabilidad de los profesionales en brindar una excelente atención con el adecuado manejo de los protocolos de bioseguridad ajustados a las normas de protección del paciente.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Variable Aparición de nuevos impuestos.

Variable	Aparición de nuevos impuestos	Clasificación	Amenaza
Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto de la Organización	
Los insumos de materia prima para el sector odontológico escasean en el país, por ello se hace necesario importarlos, lo que implica un aumento de costos (negociación de una empresa, transporte e impuestos). Además, como estos insumos pueden ser químicos, el Gobierno nacional los tiene restringidos. Esta dificultad afecta los tiempos de respuesta, las negociaciones con el Estado y los impuestos, que en últimas implican más costos. Si esto ocurre con los materiales, con mayor apuro se presenta para los equipos de su producción y mantenimiento. De esta manera, Colombia no es competitiva con respecto a los demás países de la región a pesar de los grandes esfuerzos que se hacen para ello. Sin embargo, cabe destacar la exportación de material odontológico a Centroamérica y otros países vecinos, pero por las dificultades desglosadas anteriormente se genera baja competitividad al incrementar considerablemente los costos. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013)	Los controles y restricciones que tienen insumos y materiales odontológicos para ingresar al país, es uno de los retos que enfrenta la industria colombiana, al igual que aranceles para importar los equipos biomédicos, reactivos de diagnóstico, instrumental quirúrgico, entre otros, situación que no tiene cómo competir con los líderes del mercado internacional,	Las empresas odontológicas que ingresan al país (Franquicias o aseguradoras) declaran zona franca y durante 5 o 6 años no pagan impuestos, mientras que las nacionales son privadas de estos beneficios. Las compañías extranjeras tienen considerables beneficios sobre las locales y poseen alrededor del 3% del mercado colombiano, a la hora de instalarse en nuestro país. Por ejemplo, el negocio de la odontología depende, en gran medida, de los insumos. Estos son importados principalmente desde Estados Unidos y Alemania. Por ende, si el dólar se incrementa, los materiales también. Sin embargo, con las consultas no sucede lo mismo, ya que se debe tener en cuenta que al subir el costo a los clientes., esto afecta sus ingresos y la posibilidad de no fidelizarlos. Por esta razón, muchas clínicas o consultorios odontológicos, para mantenerse en el mercado, disminuyen la remuneración de la mano de obra para seguir en la competencia.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Variable Ingreso per Cápita.

Variable	Ingreso per Cápita	Clasificación	Oportunidad
Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto de la Organización	
El 2019 fue en términos generales un buen año desde la perspectiva de las cifras, sobre todo porque trimestre a trimestre se notaba cómo la economía, expresada como su Producto Interno Bruto, repuntaba, lo que permitió que el país creciera 3,3%, la tasa más alta desde 2014, antes de que la nación sufriera el choque de la caída de los precios del petróleo, condición que hoy, en tiempos de covid-19, sigue preocupando a propios extraños. (La República, 2020) Durante el primer trimestre el PIB per cápita de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se redujo 2%, sin embargo, la entidad reveló que el ingreso real de los hogares per cápita, que para ellos “proporciona una mejor imagen de los cambios en el bienestar económico de los hogares”, tuvo un crecimiento de 0,1%. Esto pudo haberse dado por las medidas que han tomado los diversos gobiernos para enfrentar el impacto del covid-19 en la economía y en los ingresos de los hogares. (Neira, 2020) Colombia tiene un PIB Per cápita trimestral de 1.374€ euros, -69 euros, menor que en el mismo trimestre del año anterior, cuando fue de 1.443 euros El país se encuentra en el puesto 47, por lo que sus habitantes tienen, según este parámetro, un bajo nivel de riqueza. (Datosmacro.com, 2020)	Al mantenerse una economía estable e impulsada a través de las diferentes instituciones y con el apoyo del estado, se abren muchas posibilidades positivas para todos, al generar buenos ingresos se puede invertir y lo mejor es hacerlo en salud.	Con la disminución del PIB originado por la crisis económica debido a la pandemia del coronavirus, el ingreso per cápita para las personas es muy bajo, por lo tanto, escasamente se alcanza a cubrir las necesidades básicas, pero en la actualidad para el gasto en tratamientos especializados e integrales odontológicos aunque son de salud oral, no alcanza por sus altos costos. Sin embargo, si se sigue avanzando en la apertura de los sectores que contribuyen a elevar el PIB del país, asimismo el ingreso per cápita va a mejorar en el mediano o largo plazo. Según Luis Fernando Mejía (2020) director de FEDESARROLLO, señaló en el último mes en la entrega de las propuestas al Gobierno, formuladas en el panel de KPMG ‘Reconfigurando el futuro’, señaló que con mejorar la calidad institucional se podría aumentar el PIB per cápita cerca del 3,7%.	

Fuente: Elaboración propia

Dimensión Política.

Se refiere al grado de intervención y el impacto causado en el logro de los objetivos (local, regional, nacional o global) en la aplicación de modelos económicos, prioridades de desarrollo, políticas de gestión, control y restricciones, estabilidad y aprobación social, participación y transparencia ética. Es decir, qué efectos tiene un buen o mal gobierno público en el logro de los objetivos de la empresa. Para (David F. , 2003) “Los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas” (p.87)

Tabla 11

Variable Políticas de Inversión

Variable	Políticas de Inversión	Clasificación	Amenaza
Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto de la Organización	
El año 2020 arrancó con un presupuesto de 31.8 billones de pesos, para garantizar la salud de todos. Este presupuesto tuvo un incremento de 8,12% frente al año 2019, cuando fue de 29.5 billones de pesos. Con esa cifra, el sector salud se convirtió en uno de los de mayores recursos, coincidiendo así con el compromiso del Gobierno Nacional de alcanzar la equidad en salud. Los 31,8 billones de pesos fueron distribuidos en recursos para inversión (\$712 mil millones) y funcionamiento (\$31,1 billones). En inversión el Ministerio de Salud recibió casi el 90% (\$547 mil millones) del aporte de la Nación, y el restante se distribuyó para las entidades adscritas (Presidencia de la República, 2020) Según cifras de ProColombia, entre 2018 y agosto de 2019, el sector salud recibió 21 nuevos proyectos de capital extranjero. Estos representarían inversiones por más de 620 millones de dólares y generarían alrededor de 10.200 empleos. El país, además, es reconocido como una plataforma de exportación de servicios de salud, que entre 2013 y 2018 tuvieron un crecimiento del 27 % y representaron unos 57,4 millones de dólares.	La falta de organización como agremiación del sector de la salud oral, que solo se rige por la Federación Odontológica, que tiene carácter científico e investigativo, en lugar de administrativo, lo cual aporta enormemente a las mejoras de técnicas de la profesión y aportaría a la capitalización del mercado. El sector necesita hacer presencia en el Congreso de la República, para disminuir las trabas políticas y la regulación de materiales, de preparación y rendimiento de los odontólogos estimular el emprendimiento local con el objetivo de brindar estos beneficios a las empresas. Lo anterior teniendo en cuenta el desarrollo de una práctica y ejercicio profesional en la odontología colombiana en sintonía con los más avanzados estándares de calidad y de procedimientos a nivel internacional, gracias a los programas de educación superior en Odontología que se brindan en las universidades más reconocidas del país.	El sector experimenta una invasión de empresas y odontólogos de otros lugares del mundo, todo a raíz de las facilidades de las políticas de inversión extranjera en Colombia. Por ejemplo las empresas odontológicas que ingresan al país declaran zona franca y durante 5 o 6 años no pagan impuestos, mientras que las nacionales son privadas de estos beneficios. Las compañías extranjeras tienen considerables beneficios sobre las locales y poseen alrededor del 3% del mercado colombiano, a la hora de instalarse en nuestro país. (Ciro Garnica, 2016)	

Fuente: Elaboración propia

Dimensión legal.

Es la observación de todas las leyes y normas (local, regional, nacional o global) que tengan relación directa con la actividad odontológica, permisos y licencias, ley laboral, propiedad intelectual, normas sanitarias y ambientales, regulaciones al comercio, controles financieros al comercio, control y restricciones a materiales peligrosos, las políticas de regulaciones del gobierno, etc. Estos factores según (David F. , 2003) representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas (p.)

Tabla 12

Variable escasos protocolos de Bioseguridad.

Variable	Escasos protocolos de Bioseguridad.	Clasificación	Amenaza
Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto de la Organización	
De acuerdo con los lineamientos de bioseguridad para la prestación de servicios relacionados con la atención de la salud bucal durante el periodo de la pandemia por SARS-COV-2 (COVID-19) el Ministerio de Salud y Protección Social, establece que: Dentro de los profesionales de la salud, los odontólogos están dentro del grupo de alto riesgo en la pirámide de riesgo ocupacional por la infección de COVID-19 (6), al igual que las auxiliares de salud oral que participan de la atención, debido al contacto estrecho ¹ que tienen con los pacientes, por lo cual deben extremar de forma permanente sus cuidados en los procesos de bioseguridad (MinSalud, 2020, p.5)	La práctica odontológica y todas sus especialidades representan riesgos de transmisión de infecciones tanto para los pacientes como para los profesionales y el personal auxiliar. Por esta razón se considera de vital importancia el conocimiento y la adopción de prácticas seguras y eficaces junto con el uso adecuado de productos y elementos de Bioseguridad de acción comprobada.	En el sector odontológico los profesionales de la salud y su equipo de trabajo están expuestos a innumerables microorganismos, virus, bacterias que pueden ser patógenos, los cuales sino se implementan acciones pueden convertirse en agentes potencialmente contaminantes del lugar de trabajo.	
El Ministerio de Salud y Protección Social, establece en la Resolución 666 del 24 de abril de 2020 en su art. 4: La vigilancia y cumplimiento de este protocolo y está cargo de la secretaría municipal o distrital, o la entidad que haga sus veces, que corresponda a la actividad económica, social o al sector de la administración pública, de acuerdo con la organización administrativa de cada entidad territorial sin perjuicio de la función de vigilancia sanitaria que deben realizar las secretarías de salud municipales, distritales y departamentales , quienes en caso de no adoptar y aplicar el protocolo de bioseguridad por parte del empleador, trabajador o contratista vinculado mediante contrato de prestación de servicios o de obra deberán informar a las Direcciones Territoriales del Ministerio de Trabajo, para que adelanten las acciones correspondientes en el marco de sus competencias (p.4).	La bioseguridad entendida como un comportamiento implementado en los consultorios, que oriente que las actividades en prestación de servicios de salud se hagan de manera efectiva, donde se incluyan actitudes, creencias orientadas a la protección. A la modernización en odontología donde se promuevan estrategias basadas en la evidencia como por ejemplo el orden en que se deben retirar los elementos de protección personal, la explicación del por qué se deben usar estos elementos., además de integrar al paciente en su protocolo de bioseguridad, mediante la utilización de protección ocular y corporal.	Ante la emergencia por el Covid- 19, los protocolos de bioseguridad deben ser de estricto cumplimiento, dotando de elementos de protección personal a todos los empleados, así como los implementos de desinfección para ellos, y los pacientes que lleguen a consulta, atendiendo además las medidas de distanciamiento obligatorio y el uso de tapabocas para disminuir el riesgo o la exposición al virus.	Por lo tanto, para evitar sanciones o la no apertura del consultorio o la clínica, se debe presentar también un documento que debe contener normas y lineamientos con los que se compromete la empresa para garantizar la seguridad higiénica dentro del establecimiento.

Fuente: Elaboración propia

Dimensión tecnológica.

Se refiere a los avances en la investigación y el desarrollo, automatización de procesos, incentivos al desarrollo, ritmo del cambio y la transferencia del conocimiento. Además, la renovación de equipos, energías alternativas, y sustentables puede afectar los costos, la calidad y dar lugar a la innovación. En otras palabras esta dimensión es el motor de cambio para las organizaciones. Según (David F. , 2003) “Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas” (p.93).

Tabla 13

Variable Uso masivo de Internet.

Variable:	Uso masivo de Internet	Clasificación:	Oportunidad
Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto de la Organización	
Los datos del Informe Global Digital 2020 (Global Overview Report) y las Estadísticas de la Situación Digital de Colombia durante el 2019 y 2020) indican que “El 69% de la población total de Colombia es usuaria activa de Internet. Desde enero del 2019 a enero del 2020, el número total de usuarios de Internet ha crecido en un 2.9%, es decir, más de un millón de nuevas personas usan este servicio” (Medina, 2020) De igual manera, la presidenta del Consejo Privado de Competitividad afirma que: “La conectividad aparece como un impulsor del crecimiento económico, pues la pandemia dejó en evidencia que la economía se está volcando a la economía y la educación digital. Es necesario enfocarse en todos los territorios al acceso a internet” (Dinero.com, 2020) En el país a través de los Puntos Vive Digital, los colombianos pueden acceder a Internet para capacitarse, entretenerse, para consultas rápidas, entre otros servicios, y es accesible para niños, jóvenes y adultos que tienen la oportunidad y la experiencia de conectividad de forma gratuita (MinTIC, 2020)	Una de las cosas más decisivas para las clínicas o consultorios de odontología en Internet es el acceso a la información que tienen los pacientes, al igual que el conjunto de opiniones que tenga en Facebook, en Google, en la Web y en el resto de canales on line. Esto influye directamente en que los usuarios que aún no conocen la empresa soliciten sus servicios y no lo hagan en la competencia. En última instancia el Internet genera un canal de comunicación adecuado, para promocionar los productos y servicios que se ofrecen, además, gracias a las reseñas de otros usuarios o a sus comentarios, esto incide en la decisión de acudir a la clínica para las valoraciones y tratamientos que requieren	El Internet impacta a las empresas odontológicas en cuanto las herramientas y recursos le facilitan generar marketing digital optimizando las redes sociales, y las páginas Web, para seguir y atraer a los clientes. Ante la situación de emergencia por el Covid-19, los profesionales de la salud oral tienen a su alcance herramientas en Internet para optimizar las redes sociales: Google Trends, permite la búsqueda sobre las tendencias odontológicas a nivel mundial o nacional y lo que las personas opinan acerca de temas dentales específicos. También el Instagram permite subir contenidos de valor, educativos e inspiradores, en los cuales el profesional tiene la oportunidad de agregar historias, testimonios del antes y después en procesos de los pacientes, que motiven a los visitantes. El Similar Web se utiliza para analizarse y analizar a la competencia mediante el ingreso de los link de las páginas Web y conocer así su posicionamiento, qué está haciendo, cómo lo hace y le funciona con sus clientes. Los Blogs para subir contenidos de interés hacia todas las edades. Así como los Webinars, un recurso de consultas, preguntas y respuestas para pacientes potenciales. Y muchas más, las cuales se pueden aprovechar y potencializar la empresa en la Web.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

Variable Avances tecnológicos en tratamientos y procedimientos complejos.

Variable	Avances tecnológicos en tratamientos y procedimientos complejos.	Clasificación	Oportunidad
Justificación y Tendencia		Relación con el Sector	Impacto de la Organización
En épocas pasadas, el diagnóstico y el tratamiento de las principales enfermedades bucodentales como la caries y la enfermedad periodontal eran diferentes, el aumento de la enfermedad era rápida y las opciones de tratamiento se limitaban a extracciones dentales y restauraciones de los dientes en amalgamas, resinas o composites. En nuestros días, gracias a importantes avances por parte de la ciencia en la odontología, se han logrado transformaciones fundamentales en la disminución y progresión de la enfermedad (Martínez, 2019)		En el presente siglo, el sector odontológico depende mucho de la tecnología y las clínicas deben apostar por ella, tanto para los diagnósticos de patologías bucales de un modo mucho más rápido y preciso, como en los tratamientos de los pacientes cuyos procedimientos son integrales y de corta duración.	Los cambios tecnológicos determinan la manera en que las empresas actúan en un futuro próximo.
Así las cosas, el sector dental está en plena transformación. Para ofrecer la mejor atención al paciente y no quedarse atrás, el profesional necesita reciclarse constantemente e incorporar la tecnología a su práctica clínica. (Gaceta Dental, 2019)		Los nuevos avances tecnológicos permiten diseñar tratamientos totalmente personalizados gracias a la certeza de los diagnósticos emitidos, además de otras técnicas que se desarrollan constantemente y que permiten soluciones innovadoras en los procesos de alta complejidad.	Las nuevas tecnologías por sí solas, no son la respuesta a la supervivencia empresarial, son los procesos empresariales impulsados por la tecnología los que deben cambiar.
Como en otros ámbitos de la sanidad, la Odontología está viendo cambiar su forma de proceder gracias a la digitalización. La actualización de los profesionales, la obsolescencia de los equipos y los retos que todavía plantea esta transformación digital, son algunas de las cuestiones que preocupan a todos los miembros del sector. (Recarte, 2019)		No obstante, la figura del odontólogo también juega un papel muy importante y presta especial atención en su formación constante para poder aplicar con éxito las nuevas tecnologías que le ayudarán en sus futuros diagnósticos y garantizar la calidad de su experiencia a todos los pacientes.	El cambio hacia las nuevas tecnologías en odontología genera un gran cambio para los pacientes, pues se valora el tener que acudir menos veces a las clínicas, además que el ajuste, la estética y la biocompatibilidad en los tratamientos digitales es mucho más avanzado que los típicos convencionales.
En este sentido, las nuevas tecnologías suponen un cambio radical, y un gran aliado para los profesionales de la salud oral en todas las especialidades, las cuales están a su disposición para un trabajo inter y multidisciplinar.		Es por ello que los avances tecnológicos influyen de manera positiva en la mejora de la salud bucodental de los pacientes.	Los tratamientos cada vez son menos invasivos, requieren menor complejidad, mucho más tratamiento fuera del equipo dental; es decir, con el avance de la informática los odontólogos trabajan más en computadoras y fuera de boca a la hora de hacer estudios bucales, para minimizar el tiempo de un trabajo con el paciente.
			La revolución de las imágenes tridimensionales, en una cirugía de implantes, por ejemplo, los especialistas la tienen elaborada en el computador antes de realizarla en el paciente, conociendo los problemas y eventualidades que se van a encontrar con lo cual el requerimiento del tratamiento va a ser mucho menor, y así la intervención se hace más sencilla.

Fuente: Elaboración propia

Dimensión demográfica.

El elemento demográfico ayuda a comprender y cuantificar la raíz de muchos cambios que se dan en la población a largo plazo y que pueden influenciar en el mercado. “La demografía es el estudio estadístico de la población humana y de su distribución. Dado que las personas constituyen mercados, las condiciones demográficas tienen especial interés para las organizaciones”. (Chiavenato & Shapiro, 2017)

Tabla 15

Variable Índice de Envejecimiento.

Variable	Índice de Envejecimiento (Aumento de patologías bucales)	Clasificación	Oportunidad
Justificación y Tendencia		Relación con el Sector	Impacto de la Organización
La ANDI (2019) señala que: “El envejecimiento poblacional en Colombia está en continuo aumento, así lo confirma el Censo entregado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) que en 2019 reveló que el 13,5% de los colombianos son mayores de 60 años. El proceso de envejecimiento en Colombia es acelerado, y cada vez hay más adultos mayores en el país. Por eso, se deben tomar acciones para enfrentar esta realidad epidemiológica, de forma tal que se asegure la mayor calidad de vida para esta población”.		Dado que la expectativa de vida de las personas aumenta y que por ende su participación en el trabajo remunerado y en actividades sociales sigue siendo activa, se hace aún más necesario de que estas acudan al servicio odontológico, cualquiera sea su tratamiento o tipo de atención. Lo anterior está determinado en que a medida que el índice de envejecimiento se acelera así mismo las patologías bucales, lo que requiere de diagnósticos integrales y de una planificación de tratamiento para conseguir unos aceptables resultados funcionales y estéticos.	Este factor tiene un efecto positivo, teniendo en cuenta que para las personas adultas mayores el factor relevante es el cuidado oral tanto por salud general como por estética. En este sentido, se evidencia una necesidad latente por acudir al servicio odontológico y se podrán determinar los perfiles de los clientes potenciales y maneras de satisfacer sus expectativas de los servicios. Por ejemplo, en cuanto los implantes y las prótesis. En este caso la edad avanzada del paciente no constituye un criterio de inclusión o exclusión del protocolo de servicio. En otras palabras, la selección del paciente mayor es la misma que para un joven, siempre que cuente con una buena salud general.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16

Tasa de Emigración e Inmigración.

Variable	Tasa de Emigración e Inmigración	Clasificación	Oportunidad
Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto de la Organización	
Al 2019, Colombia tiene, según los últimos datos publicados por la ONU, 2.869.032 emigrantes, lo que supone un 5,76% de la población del país. Si se compara con el resto de los países, tiene un porcentaje de emigrantes medio, ya que está en el puesto 84° de los 195 del ranking de emigrantes. La emigración femenina, 1.561.138 mujeres un 54.41% del total de emigrantes, es superior a la masculina, 1.307.894 emigrantes varones, que son el 45.58%. La emigración de Colombia se ha dirigido especialmente a Venezuela, donde van el 33,23%, Estados Unidos, el 27,82% y España, el 12,82%. En los últimos años, el número de emigrantes colombianos ha aumentado en 132.802 personas, un 4,85%. De acuerdo con Migración Colombia, más de 1 millón 825 mil venezolanos estarían radicados en Colombia, según cifras entregadas con corte al 29 de febrero. Pero descendió por primera vez en cinco años al pasar a 1.809.000 en marzo pasado, según el reporte más reciente de las autoridades que señalan entre las causas de esta disminución a la pandemia del coronavirus (Portafolio, 2020) Y con respecto a los turistas extranjeros según ANATO, con base en Migración Colombia, los países que más visitan nuestros destinos son Estados Unidos, México, Argentina y Perú. De 3.161.527 visitantes no residentes, que llegaron a Colombia entre enero y septiembre de 2019, el 77% corresponden a turistas extranjeros. (Reportur, 2019)	Colombia en los últimos años se ha convertido en un destino turístico en salud. A pesar de que para muchos el país siempre vive en crisis en este sector, para los extranjeros, migrantes, e incluso los que ya han emigrado a otros países y vienen por temporadas, consideran que los tratamientos odontológicos tanto estéticos como de alta complejidad son de mejor calidad y más económicos, claro está entre otros procedimientos de la salud. Cirugía estética, oncología y oftalmología, las que más atraen. Puntualmente los países de dónde más llegaron los turistas de salud en 2019, fueron los Países Bajos, Estados Unidos y Venezuela. Algunos de los que les siguen son Panamá, Ecuador e islas del Caribe como Aruba, Trinidad y Tobago y Curazao. Esto se debe a la alta calidad en los insumos y la excelente formación académica de los profesionales versus los precios de los procedimientos.	En Armonía Dento Facial (2018) se mencionan algunas de las ventajas de seleccionar al país para realizarse procedimientos dentales: <i>Precios competitivos:</i> se podrá encontrar odontólogos de prestigio y alto nivel educativo ahorrando entre un 20% y 80%. <i>El país más amable del mundo:</i> según la renombrada página HubPages, una de las 50 páginas más visitadas en Estados Unidos, Colombia es reconocida por su amabilidad y pasión por el servicio. <i>Actualidad:</i> Cada año se llevan a cabo diferentes eventos científicos y odontológicos organizados por instituciones y asociaciones locales e internacionales que pone a nuestro país en la vanguardia de la odontología. <i>Tecnología de avanzada:</i> Clínicas odontológicas dotadas con insumos de la más alta tecnología.	

Fuente: Elaboración propia

Dimensión socio- cultural.

Observa y determina qué beneficios o desventajas están presentes en la sociedad y el valor del colectivo humano, la identidad de la persona y del empoderamiento como grupo social, el emprendimiento y las competencias técnicas y profesionales disponibles, que potencien o impacten negativamente la estrategia de la empresa. Así mismo, el origen y la composición cultural, hábitos, creencias y estilos de vida. En palabras de Serna (2008) son factores que afectan el modo de vivir de las personas incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.) (p.75).

Tabla 17

Variable Aumento de la cobertura del Sistema de Seguridad Social.

Variable	Aumento de la cobertura del Sistema de Seguridad Social	Clasificación	Amenaza
Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto de la Organización	
El Ministerio de Salud y Protección Social señala que “el número de afiliados al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) en los tres regímenes de afiliación a nivel nacional se ha incrementado a lo largo de los últimos 23 años, generando un aumento en la cobertura total del sistema, con el cubrimiento del 29,21 por ciento, en el año 1995, hasta el 94,66 por ciento, registrado al cierre del año 2018” (MinSalud, 2019). La afiliación al SGSSS se convierte en el mecanismo que les garantiza a las personas su aseguramiento en materia de salud, el cual se da mediante tres tipos de afiliación: - Régimen contributivo, el cual cobija a las personas con capacidad de pago. - Régimen subsidiado, el cual acoge a las personas con capacidad de pago o que son de particular prioridad. - Un tercer tipo es el denominado régimen de excepción y especial. Estos datos demuestran un crecimiento constante y sostenido en materia de afiliaciones al sistema de salud por parte de los colombianos, lo que le permite al Gobierno Nacional consolidar una estrategia que, de acuerdo con el Ministerio de Salud y Protección Social, facilita “el acceso oportuno, efectivo y equitativo de la población a los servicios de salud para la promoción, la prevención, el tratamiento y la rehabilitación”. (Redacción El Tiempo, 2019)	La atención odontológica definida en las políticas del Sistema General de Seguridad Social contempla un conjunto de servicios tanto para los cotizantes como beneficiarios de los diferentes regímenes de salud y que garantizan la salud oral e integridad personal, de los usuarios. El plan de beneficios contiene actividades educativas y preventivas, ayudas diagnósticas radiográficas, la atención de urgencias odontológicas, además de procedimientos de operatoria, endodoncia, odontopediatría, estomatología y medicina oral, cirugía bucal y maxilofacial, y la rehabilitación con la realización de prótesis totales (caja de dientes). Sin embargo, se excluyen los servicios odontológicos estéticos, ortodoncia, implantología o procedimientos de alta complejidad.	El aumento de la cobertura del sistema de seguridad social es una amenaza puesto que este factor puede minimizar el número de posibles clientes especialmente para los consultorios particulares que son atendidos por odontólogos recién egresados, quienes dentro de su portafolio cuentan con atención de odontología general, la cual abarca en su mayoría la oferta de servicios en el SGSSS.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18

Variable Aumento en los hábitos de cuidado de la salud e higiene oral.

Variable	Aumento en los hábitos de cuidado de la salud e higiene oral	Clasificación	Oportunidad
Justificación y Tendencia		Relación con el Sector	Impacto de la Organización
La percepción sobre la salud oral aparece mediada por la cultura a la que pertenezca el perceptor. De allí se desprenderán las actitudes que cada quien considere pertinentes para interpretar como relevante o no el cuidado bucodental, los tratamientos que se habrán de proveer, las personas a quien acudir para solicitar ayuda, los deberes de cada quien al respecto y la evaluación que se haga del servicio profesional o empírico que se haya decidido emplear (Díaz, 1999, p.51). De acuerdo con Rodríguez (2008) “La conceptualización de salud bucal que cada persona perteneciente a un grupo social tiene está determinada por los parámetros de “normalidad” que el grupo acepta y determina; además, se ve influida por las condiciones socioeconómicas y culturales en las que éste se desarrolla” (p.21) Miranda (2000) manifiesta que: “Para la formación y desarrollo de la cultura en salud bucal no es suficiente el componente biológico que hace a la persona preocuparse por mantenerse saludable, lo cual evita que se desencadenen procesos patológicos que pongan en peligro la salud; también es necesario poseer una conciencia estética que le permita al individuo valorar adecuadamente lo bello y la importancia de esta categoría para el enriquecimiento espiritual y, en última instancia, para la salud psíquica y sistémica, incluso sin que el individuo tenga conciencia de esa relación” (Lugo et, al.,2013, p.678). Es posible que exista un cambio favorable de actitudes y prácticas en salud bucal cuando se tenga un mejor conocimiento sobre el cuidado de la cavidad oral.		Actualmente la preocupación por el cuidado de la salud bucodental se está implementado cada vez más en la sociedad actual, las personas, jóvenes y adultos, gracias al Internet y a las redes sociales están informados de los nuevos tratamientos y procedimientos tanto odontológicos como estéticos que se ofrecen en el sector para mejorar su imagen personal. De esta manera adquieren una mayor conciencia de lo importante que es mantener una buena salud dental. Por este motivo recurren a diferentes tratamientos que no solo relacionan la prevención o solución de problemas de odontología general, sino también servicios especializados, estéticos y la funcionalidad y mantenimiento de su boca.	Contar con una adecuada atención odontológica y un profesional de confianza es muy importante para las personas que requieren de un cuidado e higiene bucodental óptimo. De esta manera, las clínicas y consultorios se ven abocadas a poner al servicio de sus clientes tratamientos personalizados para gozar de la mejor salud oral, por lo tanto, se encargan de realizar los tratamientos preventivos y oportunos para corregir cualquier problemas o trastornos de la cavidad oral; de igual manera deberá contar con tecnología de punta cuando los pacientes demanden tratamiento estéticos y de alta complejidad. Lo anterior, convierte a este sector en empresas que ofrecen todo tipo de soluciones entre ellas la autoestima y el bienestar de los pacientes, donde la empatía y la confianza juegan un papel fundamental.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Variable Expansión de clínicas bajo la modalidad franquicia en el mercado de la ciudad.

Variable	Expansión de clínicas bajo la modalidad franquicia en el mercado de la ciudad.	Clasificación	Amenaza
Justificación y Tendencia		Relación con el Sector	Impacto de la Organización
Uno de los mecanismos comerciales más conocidos entre las grandes cadenas del mundo es el sistema de franquicias. Desde Colombia, en el sector de las clínicas odontológicas, por ejemplo, Dentisalud y Sonría han logrado su expansión a través de puntos que funcionan bajo esta modalidad. Sin embargo, para la empresa el cuidado del nombre y la calidad del servicio es clave y, por ello, tienen un portafolio de acompañamiento que va desde el diagnóstico de la población hasta el respaldo de la calidad. “El franquiciado recibe todo el acompañamiento de Dentisalud, desde el diagnóstico de población hasta el respaldo de calidad” (Araujo, 2012) Según Luis Felipe Jaramillo, director de Colfranquicias en Colombia, “el sistema ha crecido de manera importante en los últimos años, al pasar de 110 a finales de 2002 a cerca de 400 en la actualidad. Las franquicias las están usando tanto grandes como pequeñas y medianas empresas porque permiten una rápida expansión y representan una inversión inferior a la que toca hacer abriendo directamente operaciones”. (Echavarria, 2019)		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 aprobada y posicionada en el mercado internacional. Estas grandes firmas se configuran en un escenario muy complejo durante y después de la emergencia sanitaria en especial para las clínicas particulares, teniendo en cuenta las preferencias cambiantes de los clientes con relación a la seguridad, eficiencia, prestigio y la calidad en los procesos y tratamientos.	Con gran expectativa los profesionales de la salud oral buscan nuevas oportunidades laborales o la manera de independizarse económicamente, con negocios que sean seguros y exitosos. Sin embargo, a la hora de invertir, se toman el tiempo suficiente para analizar el modelo que ofrezca menos riesgo y excelentes resultados. En este sentido, en el sector odontológico las empresas que trabajan bajo la modalidad de franquicias cuentan con un amplio número de empleados, mayores recursos entre los que se cuentan tecnologías de punta y una oferta de servicios a menor precio.

Fuente: Elaboración propia

Dimensión ecológica y ambiental.

El entorno ecológico y ambiental 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. (Calderón, 2011).

Tabla 20

Variable Vulnerabilidad en riesgos ocupacionales.

Variable	Vulnerabilidad en Riesgos Ocupacionales	Clasificación	Amenaza
	Justificación y Tendencia	Relación con el Sector	Impacto de la Organización
	Los diferentes riesgos a los cuales se tiene vulnerabilidad en el desarrollo de las actividades en un consultorio odontológico son de tipo biológico, físico y químico. “Los investigadores, han hecho énfasis a los accidentes ocupacionales que involucren material biológico por constituir la principal forma de exposición del profesional de la salud cuando tiene que manipular de manera directa o indirecta dicho material luego de la atención” (De Oliveira y Rocha, 2013, p.2). Los “Centers for Disease Control and Prevention” de los Estados Unidos, han establecido una serie de recomendaciones para prevenir la infección por microorganismos tales como el Virus de la Hepatitis B, el Virus de la Hepatitis C y el Virus de Inmunodeficiencia Humana. Asimismo, hacen énfasis en que el personal odontológico debe recibir entrenamiento adecuado para el control de infección en el consultorio y para el manejo del accidente laboral. (Cardozo, Guerra y Tovar, 2011, p.69)	El trabajo diario en la consulta odontológica con numerosos pacientes conlleva factores de riesgo asociados tanto a la propia consulta como al paciente, que pueden considerarse como riesgos laborales. En este caso existen tres grandes factores de riesgo: los propios del paciente, aquellos que están relacionados con el medio laboral y los que afectan a los profesionales. Por lo tanto, los odontólogos deben ser conscientes de velar por la seguridad del paciente, del equipo y por la suya propia, minimizando las vulnerabilidades físicas, químicas, biológicas; además de la carga psicológica, el estrés y el ruido.	Los profesionales de la salud oral están expuestos en su trabajo principalmente a los riesgos de tipo biológico ya que su actividad constantemente está relacionada con la manipulación o exposición a agentes patógenos presentes en los pacientes procedentes de salpicaduras de sangre, la saliva, u otros fluidos, a través de los cuales pueden contraer enfermedades infecciosas, debido a un pinchazo, un corte o la rotura de un guante.

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según (David F. , 2003) la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información en diferentes aspectos. La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas claves que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular estrategias o tácticas que permitan aprovechar las oportunidades, así como reducir las posibles amenazas o disminuir sus consecuencias dentro de la organización. Su propósito es identificar las variables claves que prometan respuestas beneficiosas y procesables.

Las fuerzas externas claves se dividen en 5 categorías:

1. Fuerza económica.
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
3. Fuerzas legales, políticas, gubernamentales.
4. Fuerzas tecnológicas.
5. Fuerzas competitivas.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- Elabore una lista de 10 a 20 factores externos, tanto oportunidades como amenazas.
- Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).
- La suma de los valores debe ser igual a 1.0.
- Asigne una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar la eficacia actual de la empresa, donde 4 es excelente, 3 está por arriba del promedio, 2 es promedio y 1 es deficiente.
- Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa. (pp. 110-111)

Tabla 21

Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)			
Oportunidades	Peso	Calificación	Valor Ponderado
1. Uso masivo del internet.	0,07	2	0,14
2. Avances tecnológicos en tratamientos y procedimientos complejos.	0,07	2	0,14
3. Aumento en los hábitos de cuidado de la salud e higiene oral.	0,06	3	0,18
4. Índice de envejecimiento (aumento de patologías bucales)	0,05	2	0,10
5. Tasa de emigración e inmigración.	0,05	2	0,10
6. PIB.	0,07	3	0,21
7. Cambio en los patrones de consumo.	0,07	2	0,14
8. Ingreso per cápita.	0,07	2	0,14
Amenazas	Peso	Calificación	Valor Ponderado
1. Aumento de la cobertura del Sistema de Seguridad Social.	0,06	2	0,12
2. Expansión de clínicas bajo la modalidad de franquicia en el mercado de la ciudad.	0,05	2	0,10
3. Escasos protocolos de bioseguridad.	0,07	3	0,21
4. Vulnerabilidad en riesgos ocupacionales.	0,07	3	0,21
5. Tasa de desempleo.	0,07	2	0,14
6. Crisis económica del país.	0,06	2	0,12
7. Aparición de nuevos impuestos.	0,06	2	0,12
8. Políticas de inversión.	0,05	2	0,10
Total	1		2,27
Subtotal Oportunidades			1.15
Subtotal Amenazas			1.12

Nota. Lista y calificación de los factores externos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22

Factores de Análisis.

Oportunidades	Calificación
1. Uso masivo del internet.	2
2. Avances tecnológicos en tratamientos y procedimientos complejos.	2
3. Aumento en los hábitos de cuidado de la salud e higiene oral.	3
4. Índice de envejecimiento (aumento de patologías bucales)	2
5. Tasa de emigración e inmigración.	2
6. PIB.	3
7. Cambio en los patrones de consumo	2
8. Ingreso per cápita.	2

Tabla 21. Continuación

Amenazas	Calificación
1. Aumento de la cobertura del Sistema de Seguridad Social.	2
2. Expansión de clínicas bajo la modalidad de franquicia en el mercado de la ciudad.	2
3. Escasos protocolos de bioseguridad.	3
4. Vulnerabilidad en riesgos ocupacionales	3
5. Tasa de desempleo	2
6. Crisis económica del país.	2
7. Aparición de nuevos impuestos.	2
8. Políticas de inversión.	2

Nota. Listado de los factores de análisis.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación MEFE.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas (David F. , 2003, pág. 111).

La aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos en la empresa Orthoplan en la cual se analizaron 16 variables de las diferentes dimensiones clave, obtuvo como resultado una diferencia de 0.03 entre las oportunidades y las amenazas, siendo las oportunidades la de mayor puntaje con un 1,15 frente a las amenazas con 1,12. Para un total de 2,27.

La contribución mayor al porcentaje total lo genera las oportunidades, sin embargo, estas son solo aplicables si la Clínica Orthoplan las decide trabajar, de lo contrario no generaran ningún impacto a la empresa.

En la actualidad la Clínica Orthoplan no cuenta con un plan estratégico de marketing que le permita tener más posicionamiento y reconocimiento en el mercado. A través del análisis MEFE se infiere la importancia de implementar estrategias para lograr mayor beneficio de las oportunidades presentes en el entorno y de esta manera obtener mejores resultados en cada una de las actividades realizadas por la empresa.

El resultado de la MEFE (2,27) fue inferior al promedio ponderado de 2,5; lo que significa que la empresa generalmente no aprovecha adecuadamente las variables positivas presentes en el entorno y no responde de manera eficiente a los impactos que estas mismas generan, lo que hace necesario mitigar los impactos negativos y aprovechar los positivos, mediante estrategias de marketing eficaces.

Cabe mencionar, que el presente análisis brinda la posibilidad de evaluar a la empresa desde diferentes perspectivas, donde se identifican otros factores que necesitan fortalecerse en la empresa, de tal manera que su nivel de competitividad aumente. Algunas variables necesitan mayor adaptabilidad, ya que al ser de carácter externo difícilmente se pueden controlar, por ende, la empresa debe ajustar sus actividades a estas; otras variables pueden ser controladas por lo que requieren estrategias direccionadas a un mayor aprovechamiento o mitigación del impacto de tal forma que se puedan cumplir a cabalidad sus objetivos y metas.

Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

La matriz POAM trata de calificar en qué grado se encuentran las oportunidades y amenazas en cada uno de los recursos externos dándole nivel de bajo, medio o alto y analizando cómo puede impactar en ella misma.

El perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma (Serna, 2008, pág. 150)

En la priorización y calificación de los factores externos se califican las oportunidades y las amenazas como: Altas, Medias, Bajas (A.M.B), donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM. Siguiendo el mismo procedimiento se califica el impacto.

A continuación, se relaciona la matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM):

Tabla 23

Perfil de oportunidades y amenazas (POAM).

Diagnóstico Externo POAM									
Factores									
	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económico									
PIB, presenta decrecimiento de 7,5% en el 2020; sin embargo, los analistas dan esperanza de que este mejore con la reactivación del empleo.		X						X	
Tasa de desempleo, en el mes de junio del 2020 presente un comportamiento del 19,8%; por lo que la capacidad adquisitiva se ve afectada.				X			X		
Crisis económica del país, el sector odontológico se encuentra en una difícil situación ante los cambios constantes en la economía.				X				X	
Cambio en los patrones de consumo, cambios en los servicios que prestan los centros odontológicos, más innovación.		X						X	
Aparición de nuevos impuestos, ajustes internos de la empresa para adaptarse a los cambios.					X			X	
Ingreso per cápita, crecimiento del 3,3% a nivel nacional.	X							X	
Político									
Políticas de inversión, apoyo a empresarios extranjeros y no a los nacionales.				X				X	
Tecnológico									
Uso masivo del internet, oportunidad para realizar marketing digital.		X						X	
Avances tecnológicos en tratamientos y procedimientos complejos, supervivencia empresarial por tecnología disponible.	X							X	
Legal									
Escasos protocolos de bioseguridad, exposición innumerable microorganismos que atentan contra la integridad.				X				X	

toma de decisiones no son efectivas para las variables analizadas, sin embargo, si se tiene en cuenta que las amenazas tiene un impacto medio en la compañía, se deben replantear las estrategias para fortalecer su comportamiento en el mercado.

De igual manera, las oportunidades para la Clínica Orthoplan tienen un impacto medio y alto sobre ella, lo que significa que sí se aprovechan se podría mitigar el impacto generado por las amenazas. Es por esto que, para generar un ambiente favorable en el entorno, y las amenazas se puedan convertir en oportunidades, se hace necesario trabajar con los factores que generan estabilidad para la empresa mediante la ejecución de un plan estratégico de marketing que permita afianzar estrategias enfocadas en la toma de decisiones adecuadas.

Diagnostico Interno

Para la elaboración del análisis interno se utilizó la técnica de recolección de información a partir de la aplicación de un autodiagnóstico de la Cámara de Comercio de Bogotá el cual fue adaptado del autodiagnóstico de consultoría empresarial y la observación no participante, el cual se llevó a cabo el día 2 de septiembre del 2020, a través de la plataforma Zoom con la gerente Camila Vargas Morales de la empresa Orthoplan sede Cartago.

Autodiagnóstico empresarial.

Este autodiagnóstico se realiza a partir de la calificación de 136 afirmaciones, las cuales se evaluaron según el nivel de cumplimiento por parte de la empresa dando un valor de 1 a 5 así:

1. Corresponde a aquellas acciones que no realiza en su empresa.
2. Corresponde a aquellas acciones que ha planeado hacer y están pendientes de realizar.
3. Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen de manera estructurada (plan).
4. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada.
5. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.

Al final se realizó una gráfica "telaraña" que permite identificar las áreas de gestión en las que la empresa tiene un mejor desempeño, así como en las que existen mayores oportunidades de mejora.

Las afirmaciones se consultaron a la gerente Dra. Camila Vargas Morales, haciendo referencia a cada una de las áreas funcionales, por ende, se evaluaron 7 áreas de la empresa, las cuales se observan en el gráfico 2.

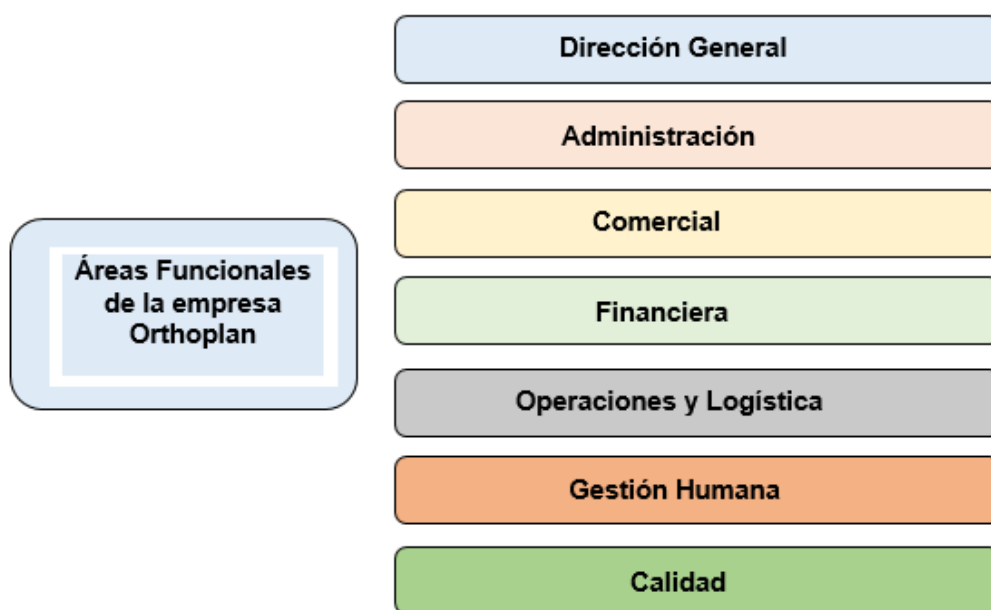


Gráfico 1. Áreas Funcionales Orthoplan

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el autodiagnóstico se tabularon 136 afirmaciones divididas en las áreas anteriormente mencionadas, el resultado final se obtuvo al promediar la calificación obtenida a partir de la entrevista ejecutada a la gerente de la empresa en estudio obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 24

Resultado Autodiagnóstico Empresarial Orthoplan.

Tabla de Resultados		
No.	Áreas	Puntaje
1	Planeación Estratégica	5,00
2	Gestión Comercial	4,94
3	Gestión De Operaciones	4,88
4	Gestión Administrativa	5,00
5	Gestión Humana	4,94
6	Gestión Financiera	5,00
8	Gestión De La Calidad	5,00
9	Gestión Logística	5,00
Puntaje Total		4,97

Fuente: Elaboración propia

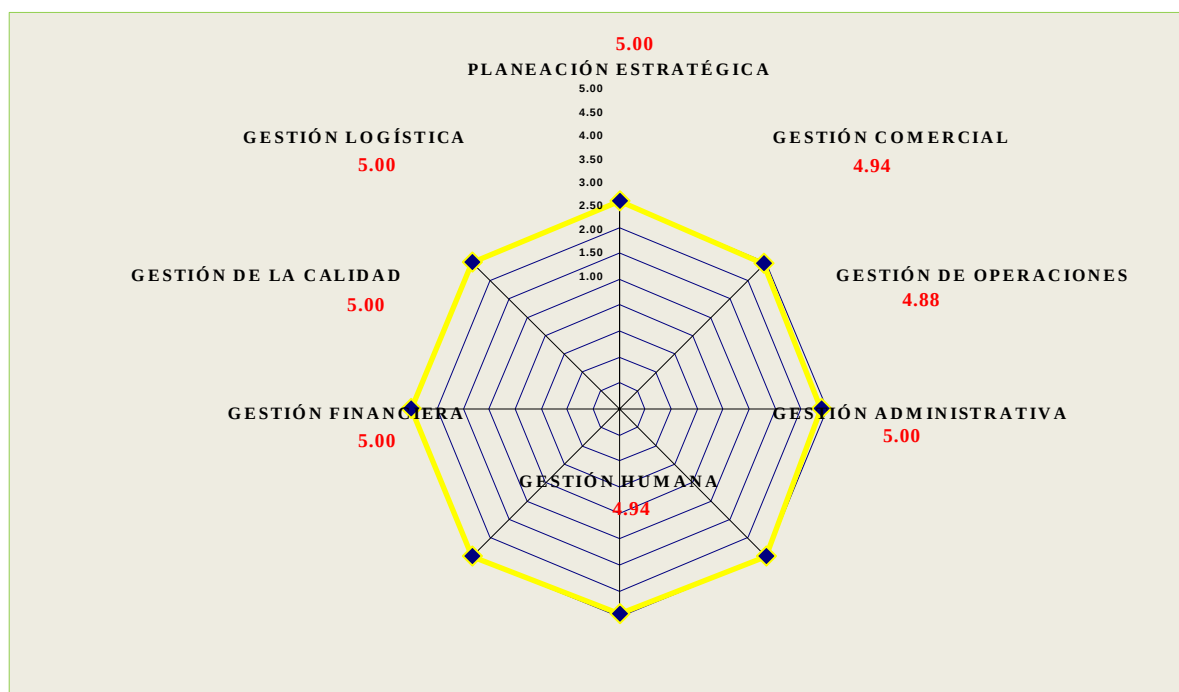


Ilustración 15. Resultado Autodiagnóstico Empresarial Orthoplan

Fuente: Elaboración propia

Análisis del autodiagnóstico.

La aplicación de esta herramienta permitió dar a conocer el estado actual de la empresa en estudio, con los siguientes resultados: la calificación en planeación estratégica (5,0); gestión comercial (4,94); gestión de operaciones (4,88); gestión administrativa (5,0); gestión humana (4,94); gestión financiera (5,0); gestión de la calidad (5,0); gestión logística (5,0).

Teniendo en cuenta estos resultados en cada una de las áreas de gestión de la empresa Orthoplan se pudo determinar que las áreas cercanas a los extremos son las más consolidadas, como se puede observar en la ilustración 1 y desde el punto de vista de la gerente son prácticamente todas; sin embargo, se detectan algunos factores por mejorar y que son considerados debilidades para el caso de estudio.

Identificación análisis de las debilidades y fortalezas.

Fortalezas.

1. **El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia:** Todo el personal conoce cuáles son las metas y objetivos de la compañía, es por esto que sus actividades, tareas y esfuerzos están enfocados en su cumplimiento.
2. **El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía:** Se cuenta con un personal capacitado para cada una de las áreas, en consecuencia, las decisiones que se toman ante situaciones imprevistas son por parte del mismo personal, ya que la organización es flexible ante estos casos.
3. **La empresa conoce en detalle el mercado en que compite:** La compañía Orthoplan conoce cada una de las empresas que se encuentran en el mercado realizando actividades

económicas similares, sin embargo, no cuenta con un estudio que determine el comportamiento de estas y cómo impactan en el sector competitivo.

4. **Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años:** Los ingresos obtenidos por la empresa a partir de sus servicios ofrecidos han logrado generar buenos ingresos, lo que ha permitido que la empresa siga realizando sus actividades a pesar de la situación que se presenta hoy en la economía global.
5. **El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes:** La compañía se adapta fácilmente a los requerimientos y necesidades de sus clientes buscando siempre la satisfacción de estos de tal forma que se conviertan en clientes fieles. Esta capacidad de adaptabilidad genera un gran beneficio ya que permite realizar cambios enfocados en la eficiencia y eficacia de la prestación de los servicios.
6. **La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores:** Los funcionarios de la empresa tienen claro cuál es cargo y las funciones que deben realizar, por ende, los procedimientos se realizan con eficiencia y responsabilidad.
7. **La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores:** La empresa es flexible para que sus colaboradores puedan continuar con sus estudios de formación profesional con el fin de que estos mejoren su desempeño en el cargo que se les asigna y puedan aportar para el crecimiento de la empresa.
8. **La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones:** La empresa cuenta con un área financiera bastante consolidada por lo que sus principales decisiones se toman a partir de los resultados emitidos por esta área; por ende, la información que se substrahe de esta es confiable y útil, además ha permitido que la empresa crezca y se sostenga con el tiempo.

Debilidades.

1. **La empresa no dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen):** En la compañía no se tiene información clara sobre su competencia, se tiene una previa identificación de cuáles son las empresas existentes en el mercado, pero no se cuenta con estudios a fondo que permitan identificar comportamientos y estrategias llevadas a cabo por parte de las organizaciones competidoras, para así poder tomar decisiones con base en estas.
2. **La gestión de mercadeo y ventas no corresponde a un plan de marketing:** En la empresa Orthoplan no se cuenta con un plan de marketing establecido por lo que sus campañas publicitarias e impacto generado en la población no es medido ni basado en estrategias efectivas que le permita a la empresa ser reconocido en el mercado de la manera que lo desea.
3. **La empresa no tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios:** La empresa en la actualidad cuenta con estrategias básicas de comercialización, las cuales no se estudian, programan o miden por lo que no se puede saber si están siendo realmente efectivas.
4. **La empresa no asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros):** La empresa no cuenta con un plan de marketing establecido, es por esto que el dinero que se destina para mercadeo solo está destinado a material publicitario como: volantes y vallas publicitarias, por lo tanto, no se realizan estudios de mercado y no se cuenta con información que retroalimente los procesos publicitarios de la empresa.
5. **La empresa no cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos:** En la actualidad la empresa cuenta con la tecnología básica y necesaria para ejercer sus actividades diarias, sin embargo, en el mercado odontológico existen avances tecnológicos que generan impacto en el sector provocando una

competencia más directa por parte de las empresas que tiene la oportunidad de adquirir esta tecnología.

6. **Los responsables del manejo de los equipos no participan en su mantenimiento:** En la empresa no se cuenta con un manual de mantenimiento a los equipos que contenga programaciones para realizar el mismo, por lo que los equipos no cuentan con un mantenimiento constante y cuando este se realiza se contrata personal externo a la organización.
7. **En la búsqueda de candidatos para las vacantes, no se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción:** Generalmente dentro de la empresa no existe la posibilidad de ascensos, es por esto por lo que cuando se abren vacante se busca personal externo que cumpla con los requerimientos establecidos, ya que el personal existente en la empresa solo tiene la capacitación para el puesto que ocupa.
8. **La gerencia no tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones:** En la compañía en estudio se toman decisiones de acuerdo con la situación presente, es por esto que no se cuenta con un plan de seguimiento y control para las operaciones, por lo cual no existe un plan establecido de marketing.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

A continuación, en la tabla 25, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos para la empresa Orthoplan, en la cual se da un porcentaje de acuerdo con el grado de importancia del factor y un valor de 1 a 4 de acuerdo al nivel de manejo por parte de la empresa con relación al mismo factor.

Tabla 25

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI.)

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)			
Fortalezas	Peso	Calificación	Valor Ponderado
1. El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	0.05	3	0,15
2. El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	0.05	3	0,15
3. La empresa conoce en detalle el mercado en que compete	0.07	2	0,14
4 Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	0.06	2	0,12
5. El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	0.07	3	0,21
6. La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	0.07	4	0,28
7. La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	0.05	2	0,10
8. La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	0.07	4	0,28
Debilidades	Peso	Calificación	Valor Ponderado
1. La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	0.07	2	0,14
2. La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing.	0.08	1	0,08
3. La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	0.06	2	0,12
4. La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	0.07	2	0,14
5. La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	0.06	2	0,12
6. Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	0.05	1	0,05
7. En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.	0.05	2	0,10
8 La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	0.07	2	0,14
Total	1		2,32
	Subtotal Fortalezas		1,43
	Subtotal Debilidades		0,89

Nota. Listado matriz de evaluación interna.

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la MEFI.

En la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos a la empresa Orthoplan se pudo evidenciar que en el análisis cuantitativo total de las fortalezas y las debilidades se obtuvo un valor de 2,32 el cual está por debajo de 2,5; por lo que se concluye que la empresa no está usando las fortalezas de manera eficiente y las debilidades están impactando altamente a la compañía.

Cabe destacar, que la empresa ha logrado mantenerse en el mercado tomando como ventaja competitiva la experiencia y trayectoria adquirida en el mercado; además se obtuvo un valor de 1,43 para las fortalezas y un valor de 0,89 para las debilidades, lo que indica que si se mejora el manejo de las fortalezas se podrán adaptar fácilmente estrategias que permitan acabar con las debilidades.

La empresa necesita prestar mayor atención a estos factores, de tal forma que pueda sacar mayor provecho de sus fortalezas y así pueda controlar sus debilidades a través de las barreras internas y conseguir el dominio del mercado, es por esto por lo que se considera necesario elaborar un plan de mercadeo para que la empresa pueda consolidar su área comercial.

Perfil de Capacidades Internas (PCI).

A continuación, en la tabla 26, se relaciona el Perfil de Capacidades Internas para la empresa Orthoplan:

Tabla 26

Perfil de Capacidades Internas (PCI).

Perfil de Capacidades Internas (PCI)									
Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	X							X	
La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.				X			X		

Tabla 26

Continuación.

Perfil de Capacidades Internas (PCI)									
Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.					X			X	
El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	X						X		
La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	X							X	
La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing.				X				X	
La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.				X				X	
Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.		X						X	
La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.		X					X		
La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).					X			X	
Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos					X			X	
Capacidad de Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.		X						X	
El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.		X						X	
La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.		X						X	
Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.					X			X	
En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.					X				X
Fortalezas				Alta			3		
				Media			5		
				Baja			0		
Debilidades				Baja			0		
				Media			5		
				Alta			3		

Nota. Diagnóstico de las capacidades internas.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis PCI.

El perfil de Capacidad Interna (PCI) 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. Es una manera de hacer diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa (Serna, 2008, pág. 168).

Al realizar el análisis PCI para la empresa Orthoplan, se pudo determinar que las debilidades y fortalezas generan un impacto similar, el cual se explica de la siguiente manera: se obtuvo para ambos factores una calificación alta de 3 y media de 5, estos se ven reflejados en las operaciones diarias de la empresa, ya que al tomar decisiones se podrían cometer errores lo que en la mayoría de los casos se convierte en pérdidas de cualquier tipo.

Se destaca que la empresa cuenta con mecanismos internos fuertes en cuanto al compromiso y dedicación que tienen los empleados con la empresa, lo que es una ventaja para lograr el cumplimiento de los objetivos de una manera más fácil, también cuenta con un área financiera sólida, donde se toman las principales decisiones para inversión y desarrollo; sin embargo en el área estratégica falta compromiso en temas de planeación de mercadeo, marketing y desarrollo, relacionado con equipos tecnológicos, por lo que se requiere plantear e implementar estrategias enfocadas en el posicionamiento, reconocimiento y avance tecnológico para lograr mayor cobertura del mercado, la satisfacción y lealtad de los clientes.

Identificación y Análisis de la Competencia

Análisis de la competencia (Benchmarking).

El Benchmarking se realiza con el fin de comparar las empresas consideradas competencia fuerte en el sector con la Clínica Orthoplan, de acuerdo con los factores claves que se identificaron a partir del análisis interno. “El benchmarking es una poderosa herramienta para mejorar las actividades internas de una empresa a partir de saber cómo las desempeñan otras empresas e imitar sus mejores prácticas” (Thompson et. al, 2012, pág. 112).

De acuerdo con la gerente de Orthoplan - Sucursal Cartago, Camila Vargas Morales, las empresas rivales son: Orthomía, Orthodent, Centrodencia y Ortho Dentix, cuatro clínicas que desempeñan la misma actividad económica en el sector y ofrecen servicios similares; por este motivo se consideran la competencia directa en el mercado odontológico.

Descripción de la competencia de la empresa Orthoplan.

Orthomía S.A.S.

La empresa Orthomía se encuentra situada en el departamento del Valle, en la localidad Cartago y su dirección postal es calle 7 # 4 - 03. Está constituida como una Sociedad por Acciones Simplificadas SAS. La actividad a la que se dedica la empresa ORTHO MIA S A S es Actividades de la práctica odontológica (Economista, 2020).

Misión: Nos interesamos por la salud oral de nuestros pacientes con un grupo humano altamente calificado, ofreciéndoles un servicio odontológico integral, innovador y cómodo. Brindando una experiencia con menos ruido, menos dolor y menos anestesia sin que cueste más.

Visión: En cinco años nos vemos: Como la clínica odontológica número uno a nivel nacional, prestando un servicio integral a nuestros pacientes con tratamientos a muy alto nivel, mediante la innovación y calidad en tecnología, con un equipo humano de excelencia.

Valores:

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Innovación.
- Servicio
- Compromiso
- Confianza
- Respeto
- Ética

Odontología Especializada Orthodont.

Es una clínica dental que integra todas las especialidades dentales en un mismo lugar. Está comprometida a mejorar la imagen de sus clientes a través de la salud bucal integral. Es una empresa de vanguardia en salud e imagen bucal a través de un servicio de excelencia.

En Orthodont encontrará un servicio médico integral, personalizado y que emplea las técnicas de salud bucal, maxilar y facial más vanguardistas.

Se mantienen a la vanguardia con equipo de última tecnología, propiciando un ambiente cómodo y seguro para cada paciente (Orthodont, 2020).

Misión: Somos una Clínica cuya misión es garantizar asistencia integral, oportuna y de calidad en un ambiente cálido y humano, supliendo cualquier necesidad de salud oral general y especializada para mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes, ofreciendo diversos planes de financiamiento que estén al alcance de todos.

Visión: ORTHODENT se proyecta como una organización líder en la región del Norte del Valle prestadora de soluciones en el campo de salud oral, brindando a sus usuarios asistencia integral, oportuna y de calidad, con un amplio portafolio de servicios, planes de financiamiento

acordes a las necesidades de cada uno de nuestros clientes y un equipo de trabajo comprometido con una cultura de mejoramiento continuo y excelente atención al cliente.

Servicios:

- Endodoncia
- Prótesis dentales
- Ortodoncia
- Odontopediatría
- Aclaramiento dental
- Cirugía maxilofacial
- Periodoncia
- Implantología
- Odontología integral

Clínica Centrodoncia.

Es una clínica de especialistas en ortodoncia, periodoncia, diseño de sonrisa, e higiene oral, su eslogan es: *“Cuando piense en su sonrisa piense en Centrodoncia”*.

Centrodoncia está ubicada en el municipio de Cartago Valle en la calle 13 #1 1N-73 barrio El Prado, esta empresa cuenta con más de 10 años de participación en el mercado (Centrodoncia, 2020).

Objetivo: Centrodoncia brinda servicios integrales de salud oral.

Misión: Centrodoncia contribuirá al mejoramiento y mantenimiento de la salud oral de nuestros pacientes ofreciendo servicios odontológicos integrales orientados a la prevención.

Visión: Centrodoncia será reconocida por nuestra labor como institución prestadora de servicios de salud oral y por su posicionamiento en el mercado como la mejor institución prestadora de servicios de salud oral de la región.

Servicios:

- Ortodoncia
- Cosmética dental
- Blanqueamiento
- Rehabilitación prótesis fija y removable
- Periodoncia
- Implantes dentales
- Endodoncia
- Cirugía oral y maxilofacial
- Prevención
- Operatoria

Ortho Dentix –Centro de Especialidades Odontológicas.

Misión: Ortho Dentix como clínica odontológica busca posicionarse en el mercado del municipio de Cartago Valle, como un consultorio odontológico para la atención de todos los servicios en odontología general, especialmente en ortodoncia y estética dental, en donde nuestros pacientes reciban una atención integral contribuyendo a resolver eficazmente los problemas estéticos y oclusales manteniendo una excelente salud oral. Aplicando para ello conceptos vanguardistas de estética dental y diversas técnicas ortodonticas donde se pueda individualizar el tratamiento de nuestros pacientes, con excelencia en los servicios, eficiencia en la gestión y calidez personalizada en la atención, de esta forma alcanzar solidez financiera y capacidad para enfrentar diferentes retos que se presenten.

Visión: En el año 2020 estar consolidados en el mercado como líder en la atención de servicios odontológicos de todas las especialidades, obteniendo de esta forma un aumento en las ganancias de la clínica llevándonos a tener una mejor estructura empresarial, organización y equipos con las últimas tecnologías.

Valores fundamentales Ortho Dentix

- Responsabilidad
- Integridad
- Innovación
- Compromiso
- Servicio

Factores clave identificados para la Clínica Orthoplan.

A continuación, se describen cada uno de los factores claves identificados:

Participación en el mercado: Factor de gran importancia para el sector, ya que a partir de este se puede observar la influencia generada por la empresa Orthoplan hacia la competencia y viceversa, permitiendo que los empresarios puedan tener un panorama más claro sobre el impacto y el desempeño que la misma tiene en el mercado.

Infraestructura: La infraestructura que tiene la empresa es un factor indispensable para los servicios que se brindan, ya que a partir de esta se puede medir la capacidad operativa, es por esto que es un factor clave para la toma de decisiones internas en la empresa, en cuanto a la implementación de más productos y servicios, así como la posibilidad de medir la calidad de los mismos.

Precio competitivo: Este factor tiene una importancia imprescindible, ya que a causa de la crisis actual la capacidad económica de las personas se ha visto afectada, por ende, las empresas han tenido que ajustar su precio de tal forma que las personas puedan seguir accediendo a sus servicios. Para el caso de las clínicas odontológicas, debido a la situación de emergencia sanitaria por el Covid 19, además de tener que ajustarse a numerosas medidas de bioseguridad, la atención en la prestación de servicios se ha reducido, por lo tanto, también los precios que han afectado el funcionamiento normal de la empresa, pero que han sido necesarios para poder seguir operando, provocando así mayor nivel de competencia en el mercado.

Servicio al cliente: La atención y servicios brindados por Orthoplan, han sido clave para la reactivación de operaciones, a partir de este factor y los ajustes que se realizan en la cotidianidad de acuerdo a las experiencias percibidas son fundamentales para crear fidelización y así generar la posibilidad de permanencia en el mercado.

Marketing: Hoy en día cualquier empresa debe contar con mecanismos sólidos en cuanto a la realización de marketing, ya que esta herramienta brinda elementos sólidos para el análisis del mercado y las tendencias presentes, permitiendo identificar y crear patrones de conducta y así la empresa pueda tomar decisiones eficientes; además de dar instrumentos básicos para dar a conocer la compañía y lograr posicionamiento. La empresa Orthoplan no cuenta con un plan estratégico de marketing es por eso que ha tenido inconvenientes para la toma de decisiones para responder al mercado y no ha sido eficiente en la localización de clientes potenciales.

Portafolio de servicios: Este factor actúa como una carta de presentación de la empresa, donde en la mayoría de las ocasiones permite identificar el punto de diferenciación ante la competencia. En el caso de las clínicas odontológicas se ofrecen servicios similares, cuya diferencia recae en el tipo de procedimiento realizado, la atención, asistencia ofrecida y el tipo de materiales e insumos utilizados.

Capacidad tecnológica: En el municipio de Cartago las empresas nacionales y locales tienen una gran desventaja ante las franquicias presentes en el sector, ya que estas compañías cuentan con tecnología de punta, generando así más competitividad en el mercado.

Imagen corporativa: Este factor hace referencia a la perspectiva que tiene la población de la organización, y es clave para lograr fidelización en la clientela, por lo tanto, es importante fortalecer esta imagen en conjunto con factores como el marketing, la publicidad y el servicio al cliente de tal forma que la población recuerde la empresa constantemente y de la mejor manera. El trabajo constante en este factor otorgará a la empresa prestigio, fidelización y características diferenciadoras.

Tabla 27.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves de Éxito	Peso		Orthoplan		Orthomía		Orthodent		Centrodencia		Ortho Dentix	
	%	valor	Valor	valor sopesado	Valor	valor sopesado	Valor	valor sopesado	Valor	valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Participación en el mercado	12%	0,12	5	0.6	3	0.36	4	0.48	5	0.6	5	0.6
Infraestructura	15%	0,15	5	0.75	4	0.6	4	0.6	5	0.75	4	0.6
Precio competitivo	10%	0,10	5	0.5	4	0.4	3	0.3	4	0.4	5	0.4
Servicio al cliente	17%	0,17	5	0.85	3	0,51	3	0.51	4	0.68	4	0.68
Marketing	12%	0,12	5	0.6	5	0.6	4	0.48	3	0,36	3	0.36
Portafolio de servicios	8%	0,08	4	0.32	5	0.4	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Capacidad tecnológica	15%	0,15	5	0.75	4	0.6	3	0.45	4	0.6	3	0.45
Imagen corporativa	11%	0,11	5	0.55	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33
Total	100%	1		4.92		3.91		3,58		4.04		3.66

Nota. Calificación de los factores tenidos en cuenta para la comparación de las empresas competitivas.

Fuente: Elaboración propia con base en el libro análisis sectorial y competitividad del autor Benjamín Betancourt.

Análisis de la matriz MPC.

Los resultados que se obtuvieron a partir de la matriz MPC muestran la situación actual de Orthoplan y las empresas competidoras de acuerdo a su desempeño en los factores evaluados. La Clínica Odontológica Orthoplan es quien lidera la calificación con 4.92 puntos; luego Centrodoncia con 4.04 puntos; después Orthomía con 3.91 puntos, seguida de Ortho Dentix con 3.66 puntos y por último Orthodent con 3.58 puntos.

A partir de los resultados se pretenden identificar los aspectos que se deben mejorar para ser más competitivos en el mercado, estos no son definitivos, ya que son susceptibles a cambios de acuerdo con modificaciones internas en la empresa y comportamientos del entorno.

Es importante tener en cuenta que, aunque Orthoplan es quien representa el mejor comportamiento de acuerdo con los factores evaluados, es necesario mejorar en aquellos en los cuales no presenta un buen desempeño para así poder conseguir el posicionamiento y reconocimiento deseado.

Proceso de Benchmarking.

A continuación, se presentan los resultados de las empresas evaluadas, tanto de valor y valor sopesado por medio de gráficas radar, y el análisis comparativo de las mismas.

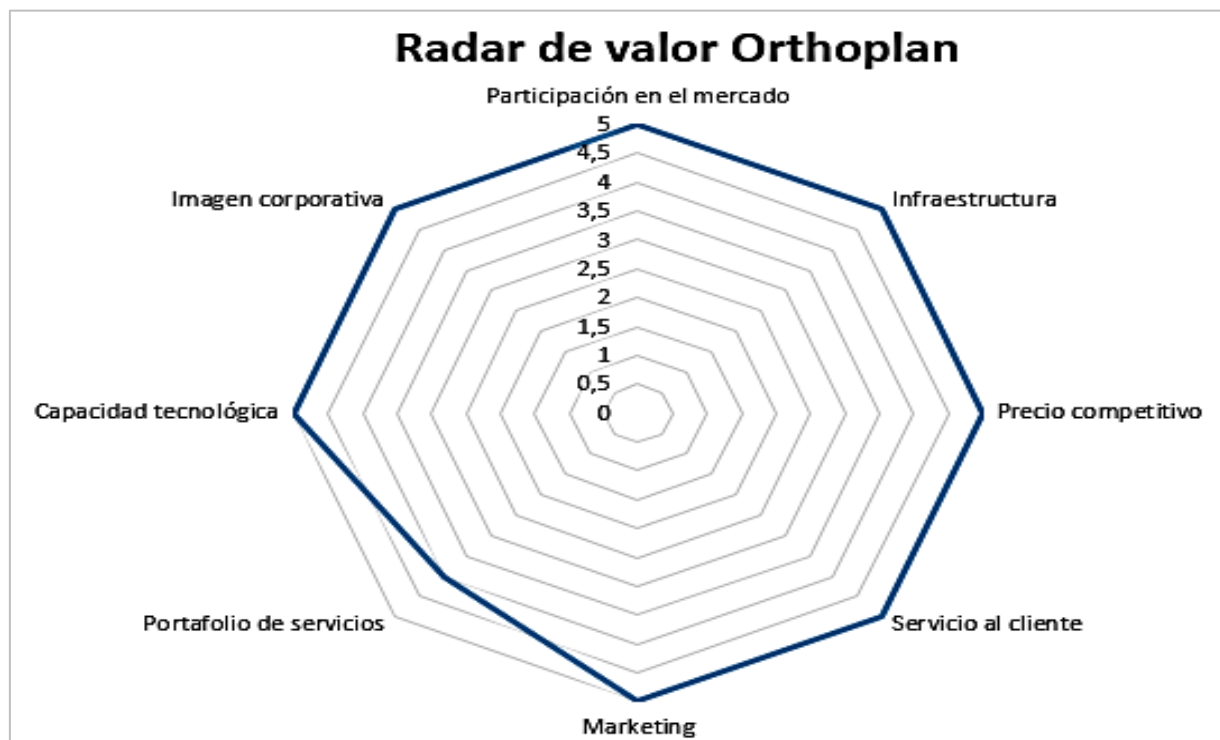


Gráfico 2. Radar de valor Orthoplan

Fuente: Elaboración propia

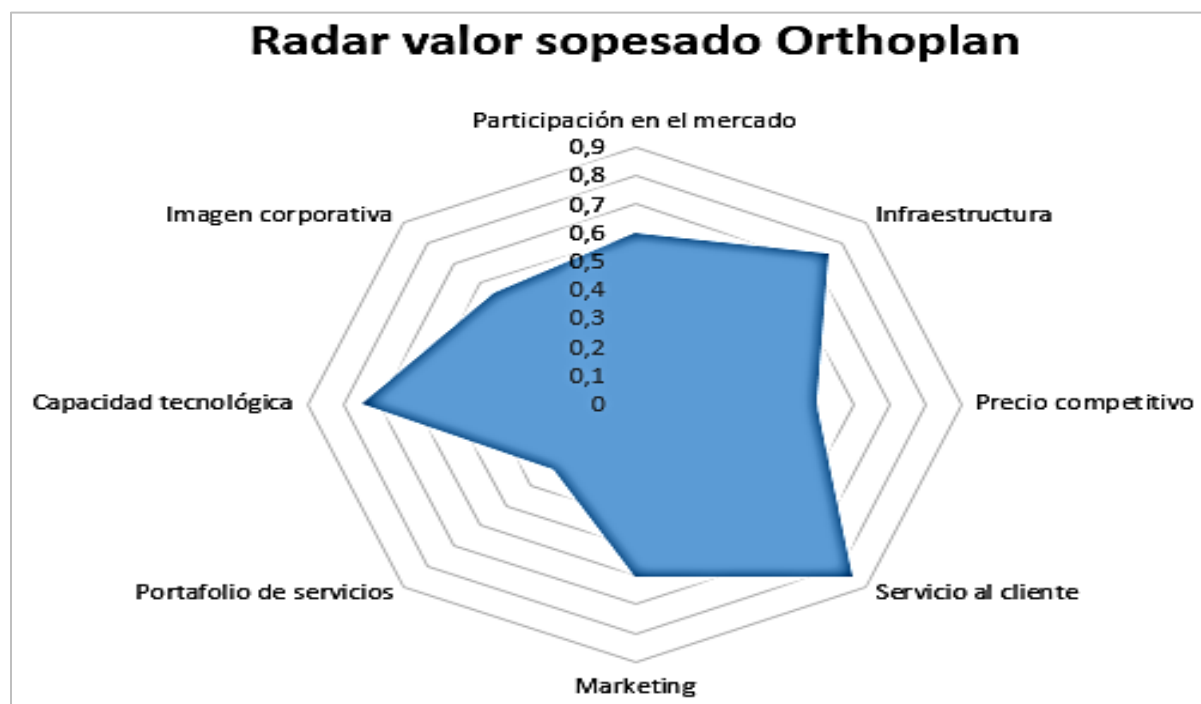


Gráfico 3. Radar de valor sopesado Orthoplan

Fuente: Elaboración propia

Según los gráficos anteriores la clínica Orthoplan obtuvo calificaciones entre 4 y 5 para cada uno de los ítems tenidos en cuenta, lo que significa que la empresa tiene un comportamiento altamente bueno en el sector y es considerada una de las organizaciones más estables y competitivas del entorno, sin embargo, debe trabajar y mejorar aspectos que están relacionados con portafolio de servicios y marketing para así asegurar su permanencia en el mercado

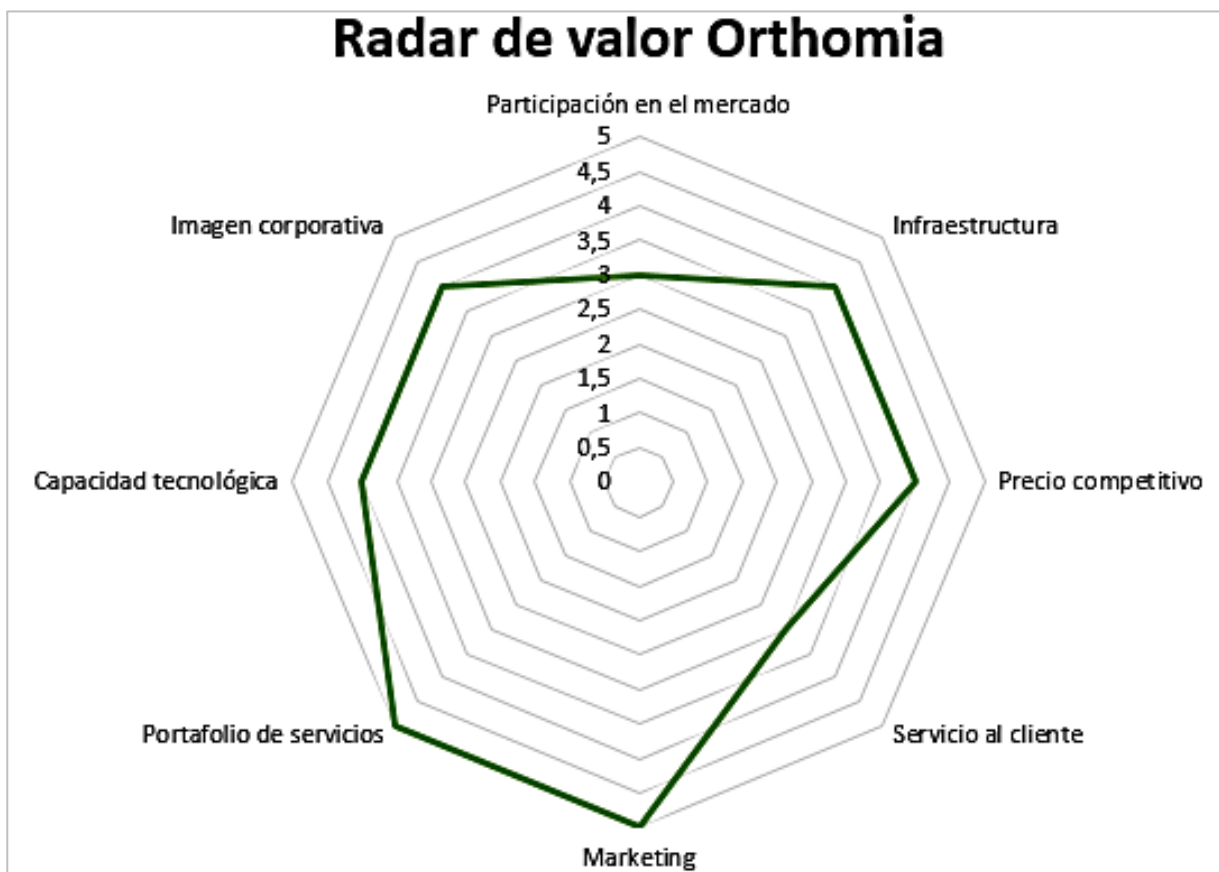


Gráfico 4. Radar de valor Orthomía

Fuente: Elaboración propia

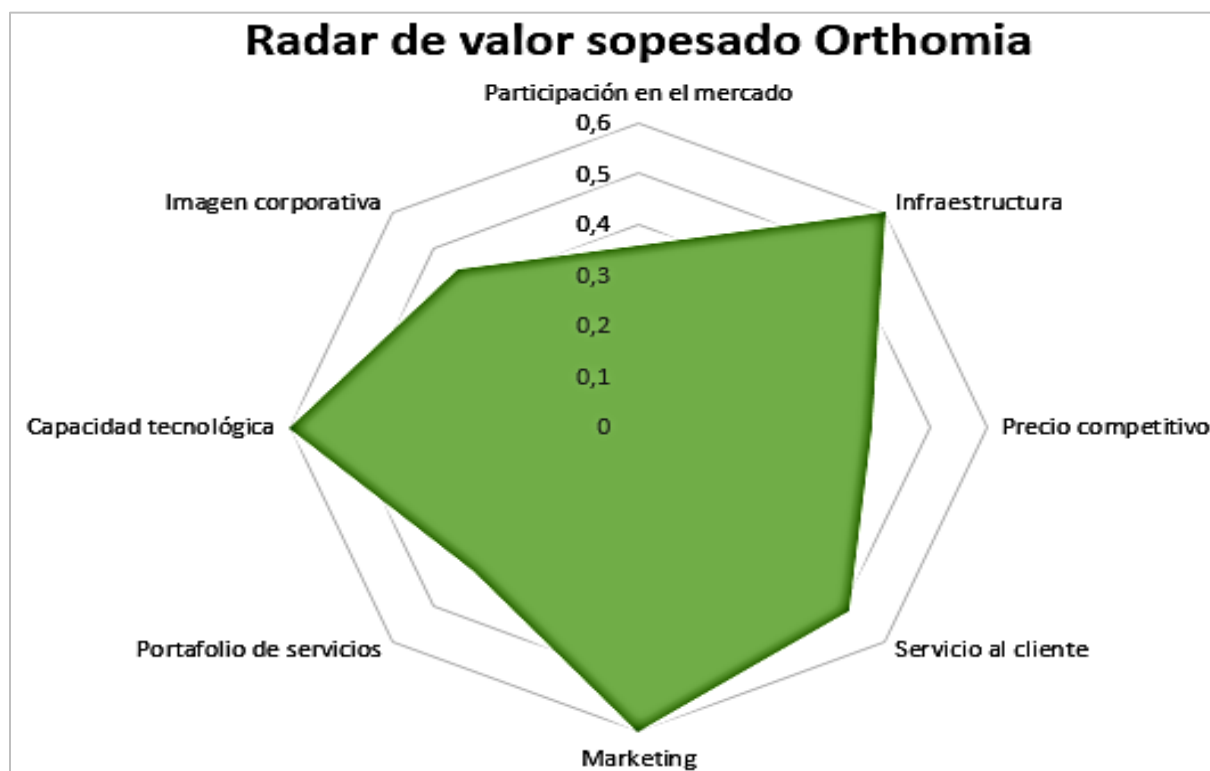


Gráfico 5. Radar de valor sopesado Orthomía

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica anterior, Orthomía obtuvo calificaciones entre 3, 4 y 5, lo que significa que la empresa es reconocida en el mercado como una organización estable y con aspiraciones de crecimiento a largo plazo. Debe realizar mejoras en los aspectos que están relacionados con participación en el mercado y servicio al cliente, y es fuerte en marketing y portafolio de servicios, ya que son factores en los que la empresa presta especial atención y realiza inversiones considerables.

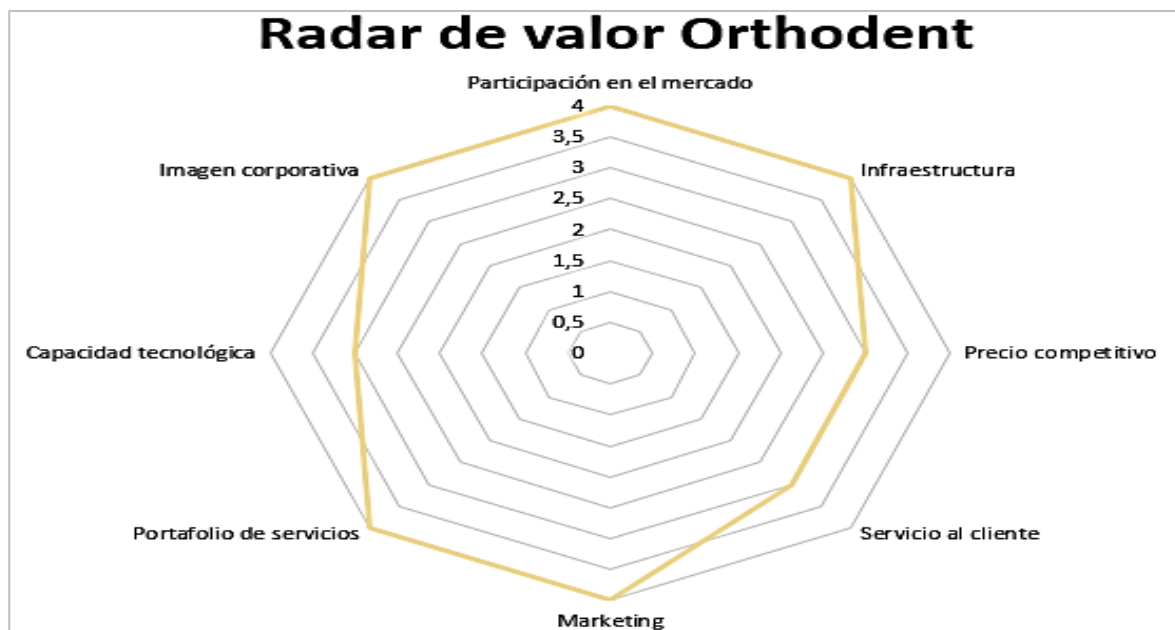


Gráfico 6. Radar de valor Orthodont

Fuente: Elaboración propia

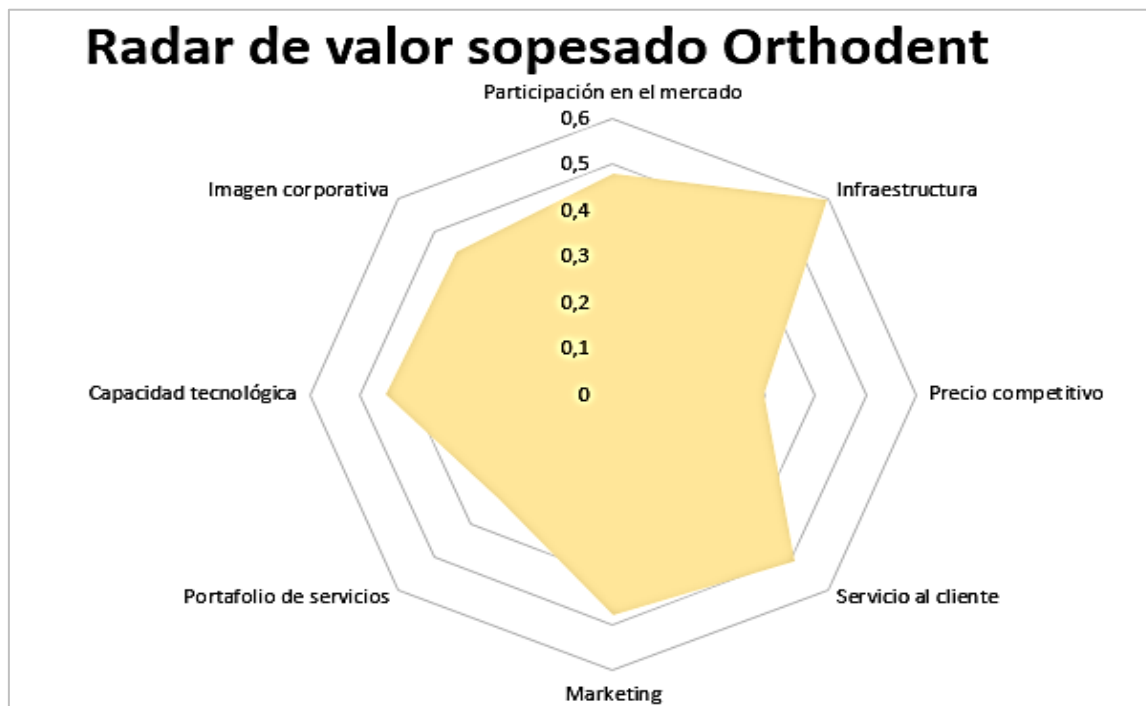


Gráfico 7. Radar de valor sopesado Orthodont

Fuente: Elaboración propia

A partir de la gráfica 8 y los resultados obtenidos en la matriz MPC la empresa Orthodont tiene calificaciones entre 3 y 4; igualmente varios aspectos por mejorar para ser más competitiva en el sector, y están relacionados con el precio, servicio al cliente y capacidad tecnológica, esto se debe a que la compañía no cuenta con planes de inversión enfocados a dichos factores por lo que su desempeño no se ve de manera favorable en el mercado, en consecuencia su participación y reconocimiento en el sector es bajo.



Gráfico 8. Radar de valor Centrodencia

Fuente: Elaboración propia

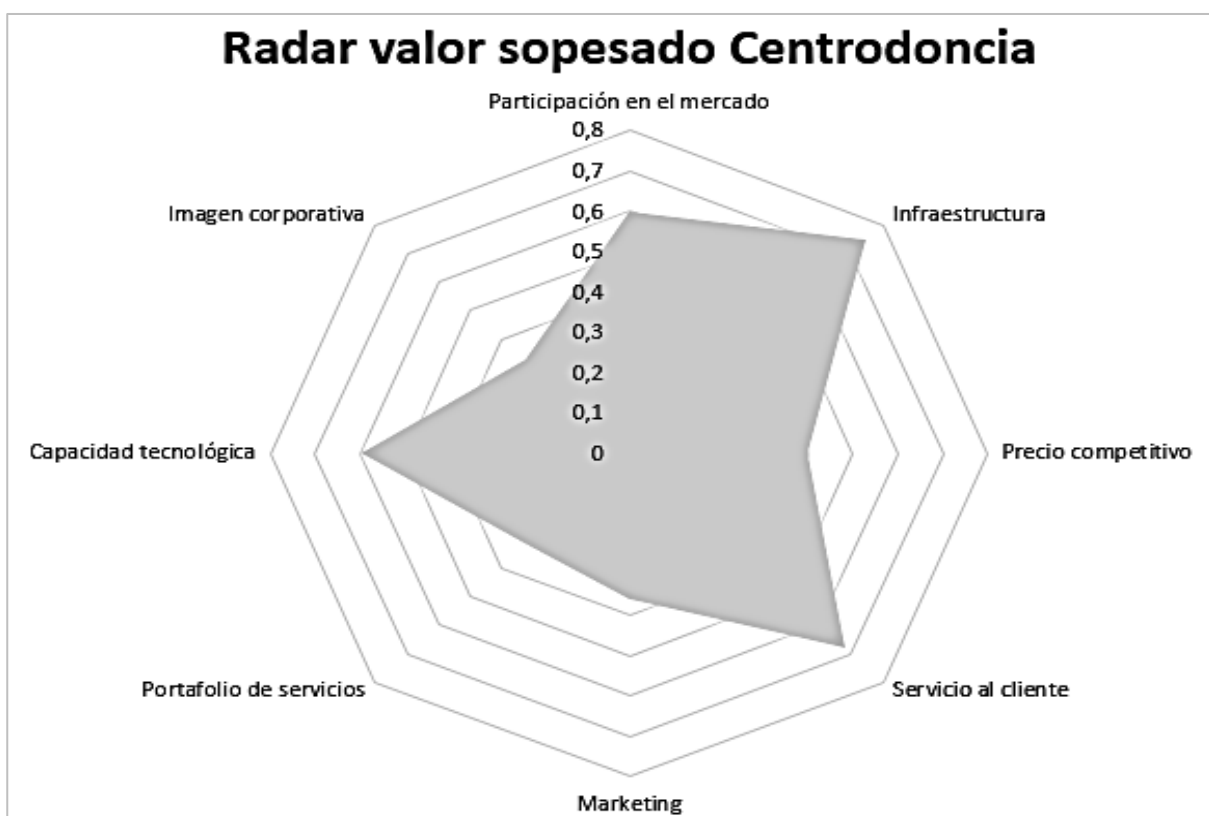


Gráfico 9. Radar de valor sopesado Centrodoncia

Fuente: Elaboración propia

Para la empresa Centrodoncia la mayoría de su puntuación está entre 3 y 4, cuyos aspectos que reciben menor calificación son marketing e imagen corporativa, ya que usa mecanismos de difusión y comercialización tradicionales; sin embargo, tiene una participación considerable en el mercado por lo que es una empresa altamente competitiva, además cuenta con una infraestructura física muy buena y atractiva para los clientes, teniendo estos aspectos como ventaja ante la competencia.

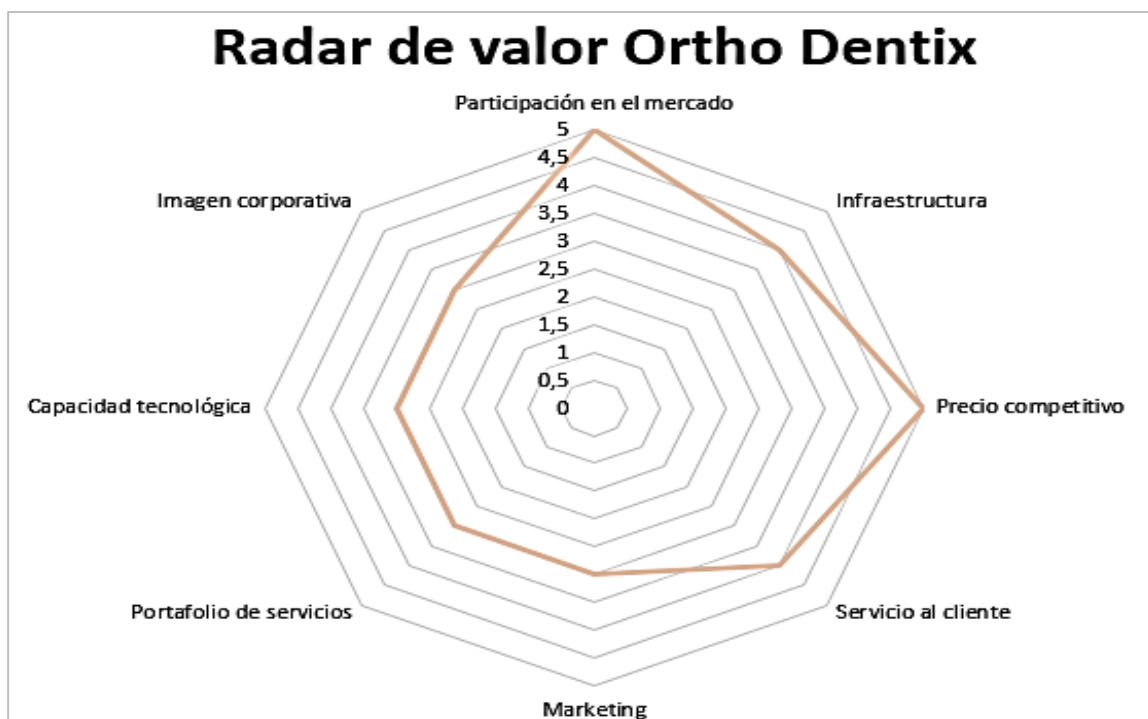


Gráfico 10. Radar de valor Ortho Dentix

Fuente: Elaboración propia

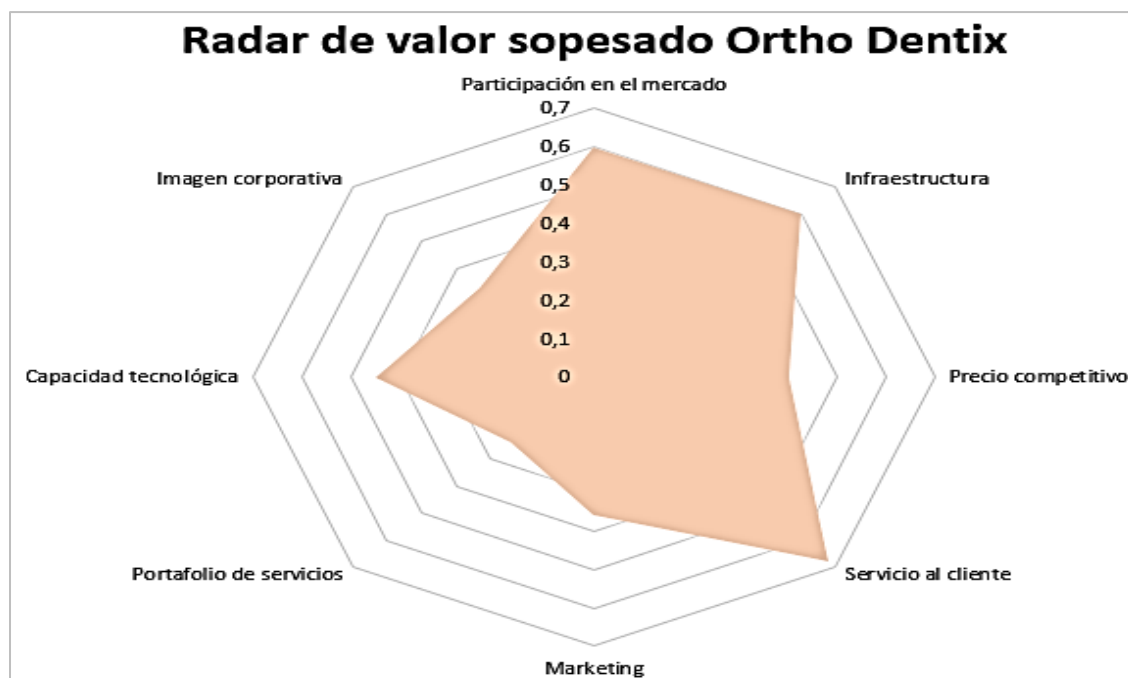


Gráfico 11. Radar de valor sopesado Ortho Dentix

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que Ortho Dentix tiene calificaciones entre 3 y 4, lo que quiere decir que la empresa está dentro de la competencia y presenta comportamientos favorables en los factores como participación en el mercado y precio competitivo; estos dos factores le han permitido mantenerse vigente en el sector, ya que han logrado ser reconocidos por los clientes por las tarifas de fácil acceso que manejan. Sin embargo, la empresa obtiene el valor acumulado más bajo y esto se debe a que cuenta con muchos factores en los que debe mejorar como el marketing, portafolio de servicios, capacidad tecnológica e imagen corporativa.

Grafica de valor empresas competitivas

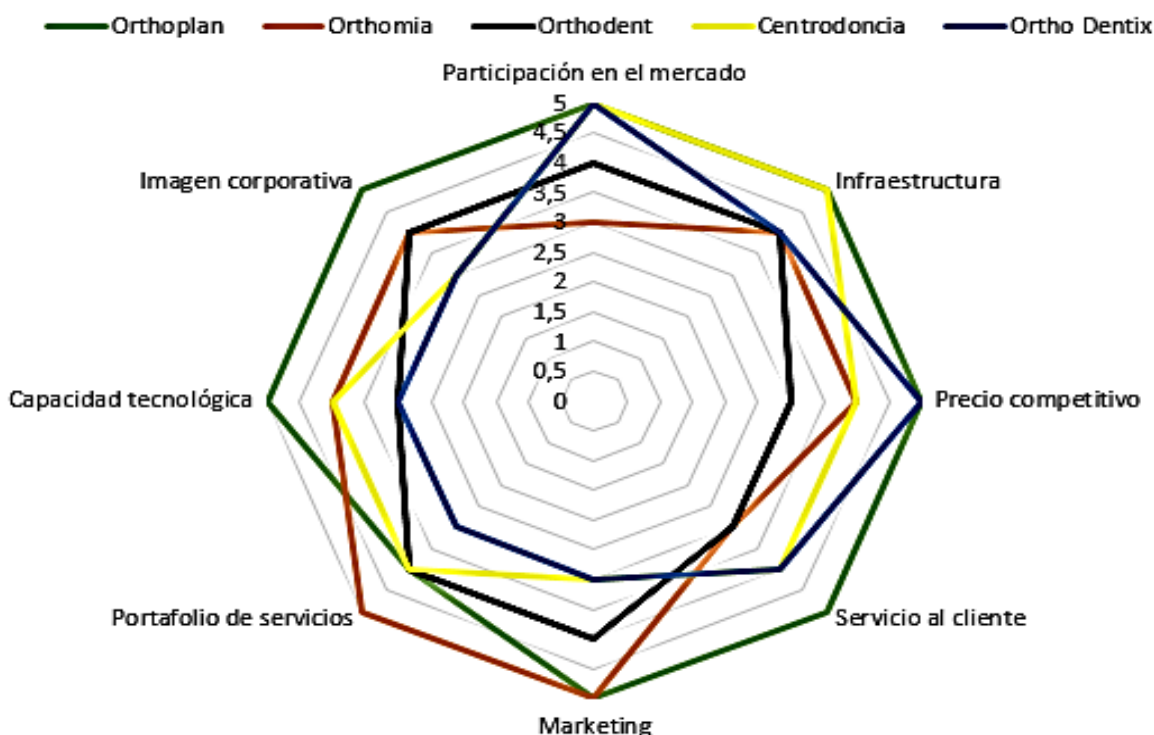


Gráfico 12. Radar de valor empresas competidoras

Fuente: Elaboración propia

Radar de valor sopesado empresas competitivas

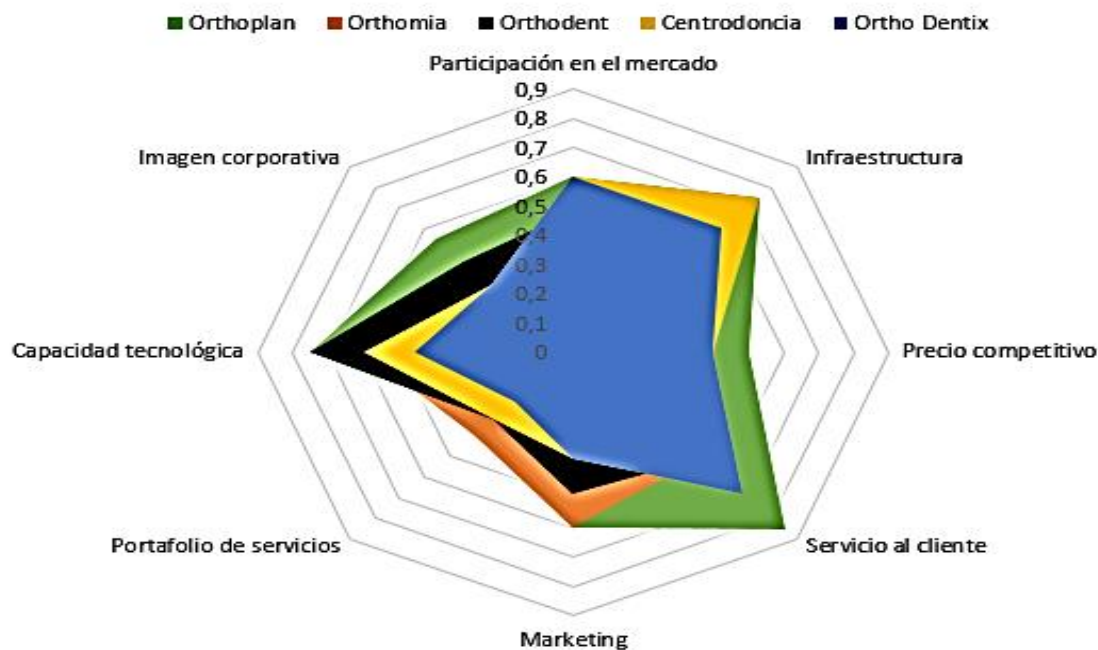


Gráfico 13. Radar de valor sopesado empresas competidoras

Fuente: Elaboración propia

Análisis Benchmarking.

Los resultados obtenidos a partir de la comparación realizada entre las empresas seleccionadas como principal competencia en el sector, y la clínica Orthoplan, reflejan que esta empresa lidera el mercado con un comportamiento altamente bueno en la mayoría de los factores evaluados, sin embargo, según el análisis y a los resultados de la entrevista de la gerente de Orthoplan, la clínica de la sucursal de Cartago, requiere mejoras en los temas de marketing y portafolio de servicios; ya que la empresa no cuenta con planes establecidos que permitan tener un direccionamiento claro sobre el quehacer de los mismos, para desempeñar adecuadamente estas variables.

En segundo lugar, está la empresa Centrodoncia, la cual cuenta con una trayectoria que ha logrado conseguir en el mercado reflejando un buen comportamiento, reconocimiento y posicionamiento en el sector odontológico; sin embargo, requiere mejoras en marketing e imagen

corporativa de tal forma que la población siempre prefiera y recomiende la empresa. En tercer lugar, se encuentra la empresa Orthomía quien se destaca en aspectos como marketing y portafolio de servicios, lo que le ha permitido tener clientes fidelizados.

En cuarto lugar, está la empresa Ortho Dentix que se caracteriza por tener un precio competitivo en el mercado, por lo que la población tiene fácil acceso a sus servicios, sin embargo, presenta falencias en las variables relacionadas con posicionamientos y servicio al cliente. Y en quinto lugar está la empresa Orthodent la cual tiene muchos aspectos por mejorar para reflejar mayor competitividad en el mercado, sus puntos más fuertes en la actualidad son la infraestructura y el portafolio de servicios, por lo tanto, estos factores deben ser el punto de partida para que la empresa pueda crecer y obtener reconocimiento.

Es importante tener en cuenta que la mayoría de estas empresas se encuentran prestando sus servicios durante un tiempo considerable en el mercado, por lo que tienen la experiencia necesaria para ejercer sus actividades, sin embargo, la empresa Orthoplan cuenta con la ventaja que es una empresa que trabaja a nivel nacional, además de tener características distintivas por la calidad en la atención y la prestación de sus servicios, lo que le ha permitido mantenerse a través del tiempo. No obstante, cabe mencionar sus falencias en las áreas comerciales, haciendo énfasis en el portafolio de servicios y de marketing, ya que, a pesar de la experiencia y sus características predominantes, no cuenta con canales de mercadeo, distribución y reconocimientos sólidos, debido a la ausencia de un plan de marketing estratégico establecido.

A partir del ejercicio realizado, se evidencia la importancia de realizar comparación con las empresas competitivas de tal forma que se puedan identificar factores claves para el mejoramiento y crecimiento interno de la empresa.

Plan Estratégico de Marketing

Matriz DOFA Cruzada.

Para (Serna, 2008), la matriz DOFA es el método complementario del Perfil de Capacidades Internas (PCI), del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM) y del análisis de competitividad (Perfil Competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito (p.185).

(David F. , 2003), define la matriz DOFA (FODA) como una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias:

- Las *estrategias FO* utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- Las *estrategias DO* tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- Las *estrategias FA* usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las *estrategias DA* son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. (p.200)

A continuación, en la tabla 28 se describe la Matriz DOFA cruzada para la Clínica Orthoplan:

Tabla 28

Matriz DOFA Cruzada para la Clínica Orthoplan.

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
	F1.	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	D1.	La empresa no dispone de información de sus competidores.
	F2.	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	D2.	La gestión de mercadeo y ventas no corresponde a un plan de marketing
	F3.	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	D3.	La empresa no tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.
	F4.	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	D4.	La empresa no asigna recursos para el mercadeo de sus servicios.
	F5.	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	D5.	La empresa no cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.
	F6.	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	D6.	Los responsables del manejo de los equipos no participan en su mantenimiento.
	F7.	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	D7.	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, no se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.
	F8.	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	D8.	La gerencia no tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.

Tabla 28

Continuación.

OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS (F-O)	ESTRATEGIAS (D-O)
		F2-O1-O2 Diseñar e implementar una actualización tecnológica en cuanto a equipos y maquinaria para responder a las necesidades del mercado con tecnología vanguardista.	D2-D3-O1-O3 Implementar herramientas tecnológicas como el internet para realizar mercadeo de los servicios ofrecidos a través de plataformas virtuales.
O1.	Uso masivo del internet.		
O2.	Avances tecnológicos en tratamientos y procedimientos complejos.	F3- O3-O7 Realizar estudios de mercado de manera constante para identificar patrones de conducta y así ofrecer servicios que se ajusten a estos.	D5-O1-O2 Establecer una política de asistencia a eventos nacionales que permita una actualización permanente en materia de tecnología, maquinaria y procedimientos.
O3.	Aumento en los hábitos de cuidado de la salud e higiene oral.		D6-D3-O1 Diseñar y ejecutar una política de capacitación del personal de ventas relacionadas con la comercialización de servicios.
O4.	Índice de envejecimiento (aumento de patologías bucales)	F5-O3-O7 Diseñar un modelo de seguimiento post-venta que permita a la empresa realizar retroalimentación de sus procesos.	
O5.	Tasa de emigración e inmigración.		D8-O7 Realizar una alineación del direccionamiento estratégico de la empresa con el plan estratégico de marketing con el fin de tomar decisiones más acertadas.
O6.	PIB.	F7-O2 Diseñar un plan de capacitaciones que este enfocado en el uso de herramientas tecnológicas en tratamientos y procedimientos complejos, para así satisfacer de manera más directa las necesidades presentes en el mercado y ser más competitivos. Enfocar esta capacitación al personal presente en la empresa para evitar rotación de este.	
O7.	Cambio en los patrones de consumo.		D4-O3-O4-O5 Realizar un estudio financiero que permita identificar recursos que puedan ser destinados a la elaboración y ejecución de planes de marketing con el fin de expandir el mercado actual de la empresa.
O8.	Ingreso per cápita.	F3-F4-O1-O7 Crear un comité interno con personal capacitado para generar estrategias de marketing que estén enfocadas en impulsar cada uno de los productos y servicios que se están ofreciendo en la organización.	

Tabla 28

Continuación.

AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS (F-A)	ESTRATEGIAS (D-A)
		F3- A2-A6 Formar alianzas estratégicas con gremios del mismo sector que permita a la empresa ser más competitiva y tener un mejor desempeño en el mercado. F4-A5-A6 Establecer políticas de precios y tarifas diferenciales, ajustando todo a las capacidades y necesidades de los clientes.	D1-A2 Realizar de manera constante estudios Benchmarking para conocer e identificar la competencia existente en el mercado y de esta forma saber qué medidas tomar ante esta. D3-D4-A5-A7-A8 Plantear una política financiera de inversión para así tener retribuciones considerables en la empresa que permitan contrarrestar el impacto de los impuestos y políticas que se vayan generando en el país.
A1.	Aumento de la cobertura del Sistema de Seguridad Social	F1-F2-A1-A3 Establecer protocolos de contingencia y realizar su divulgación, con el fin de promover el autocuidado y mejorar la imagen empresarial en cuanto a los procedimientos realizados.	D2-D3-A8 Diseño de una política de inversión interna para el plan estratégico de marketing para así tener un crecimiento y posicionamiento en el mercado.
A2.	Expansión de clínicas bajo la modalidad de franquicia en el mercado de la ciudad		
A3.	Escasos protocolos de bioseguridad.	F4-F5-F8-A6-A7-A8 Formular planes de contingencia para evitar o disminuir el impacto negativo de las políticas de inversión, aparición de nuevos impuestos, usando mecanismos masivos de comercialización para generar más ingresos en la empresa.	D2-D3-D4-A1-A2 Adoptar estrategias de mercadeo y marketing tradicional y digital; como el perifoneo, afiches, volantes, páginas web, canales de recepción de PQRS, asignación de citas y servicios on-line para que la empresa adquiera el posicionamiento y reconocimiento deseado.
A4.	Vulnerabilidad en riesgos ocupacionales.		
A5.	Tasa de desempleo.		
A6.	Crisis económica del país.		
A7.	Aparición de nuevos impuestos.	F2-A1-A2-A6 Crear estrategias enfocadas en el logro de la fidelización de la clientela como descuentos, promociones y tarifas especiales, seguimientos post-venta y encuestas de satisfacción, para contrarrestar la competencia. F1-F2-F3-A2-A7-A8 Crear estrategias de marketing enfocados en la búsqueda y adaptación de nuevos mercados como la investigación de mercados e identificación y adaptación de tendencias, con el fin de ampliar la cobertura en el mismo.	D8-A1-A3-A4 Implementar mecanismos enfocados en la adaptabilidad de la situación o contingencia presente, apoyándose en herramientas de marketing para dar a conocer la empresa y las buenas prácticas que se manejan tanto interna como externamente, como lo es la divulgación de las prácticas de aseo y prevención adoptadas a través de las redes sociales y la implementación de afiches y anuncios informativos en el local, para dar conocimiento al público sobre los procesos llevados a cabo, y de esta forma mejorar la imagen corporativa de la empresa.
A8.	Políticas de inversión.		

Fuente: Elaboración propia

Objetivos estratégicos.

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. (Serna, 2003).

Los objetivos estratégicos para la empresa Orthoplan se formularon de acuerdo a las necesidades identificadas en la organización a partir del estudio realizado por medio de trabajo de campo, entrevista y cruce de la matriz DOFA. Dando como resultado final objetivos enfocando cada una de las estrategias planteadas.

Estructura organizacional.

A continuación se presenta una descripción de la estructura organizacional que se propine para la empresa Orthoplan, donde se detallan los objetivos a tener en cuenta y las estrategias que puntualizan como alcanzarlo. Es de resaltar que la empresa no contaba con esta estructura dentro de su modelo organizacional.

Objetivo: Ajustar la estructura organizacional a las actualizaciones realizadas en el direccionamiento estratégico, adaptándose a las condiciones del entorno y relacionándolo con el plan de marketing establecido.

Estrategia:

- Realizar una alineación del direccionamiento estratégico de la empresa con el plan estratégico de marketing con el fin de tomar decisiones más acertadas.
- Realizar un estudio financiero que permita identificar recursos que puedan ser destinados a la elaboración y ejecución de planes de marketing con el fin de expandir el mercado actual de la empresa.
- Crear un comité interno con personal capacitado para generar estrategias de marketing que estén enfocadas en impulsar cada uno de los productos y servicios que se están ofreciendo en la organización.
- Plantear una política financiera de inversión para así tener retribuciones considerables en la empresa que permitan contrarrestar el impacto de los impuestos y políticas que se vayan generando en el país.

- Formular planes de contingencia para evitar o disminuir el impacto negativo de las políticas de inversión, aparición de nuevos impuestos, usando mecanismos masivos de comercialización para generar más ingresos en la empresa.

Posicionamiento y reconocimiento.

Objetivo: Lograr en el sector odontológico un buen posicionamiento y reconocimiento de la empresa Orthoplan a nivel local y regional.

Estrategias:

- Formar alianzas estratégicas con gremios del mismo sector que permita a la empresa ser más competitiva y tener un mejor desempeño en el mercado.
- Realizar de manera constante estudios Benchmarking para conocer e identificar la competencia existente en el mercado y de esta forma saber qué medidas tomar ante esta.
- Adoptar estrategias de mercadeo y marketing tradicional y digital; como el perifoneo, afiches, volantes, páginas web, canales de recepción de PQRS, asignación de citas y servicios on-line para que la empresa adquiriera el posicionamiento y reconocimiento deseado.
- Crear estrategias de marketing enfocados en la búsqueda y adaptación de nuevos mercados como la investigación de mercados e identificación y adaptación de tendencias, con el fin de ampliar la cobertura en el mismo.
- Establecer una política de asistencia a eventos nacionales que permita una actualización permanente en materia de tecnología, maquinaria y procedimientos.

Consolidación y desarrollo comercial.

Objetivo: Consolidar el área comercial de tal forma que todas las áreas estén direccionadas a que esta funcione de manera eficiente y entregue los resultados esperados en la compañía, aumentando de tal forma sus ingresos.

Estrategias:

- Realizar estudios de mercado de manera constante para identificar patrones de conducta y así ofrecer servicios que se ajusten a estos.
- Establecer políticas de precios y tarifas diferenciales, ajustando todo a las capacidades y necesidades de los clientes.
- Diseño de una política de inversión interna para el plan estratégico de marketing para así tener un crecimiento y posicionamiento en el mercado.
- Diseñar y ejecutar una política de capacitación del personal de ventas relacionadas con la comercialización de servicios.
- Diseñar un modelo de seguimiento post-venta que permita a la empresa realizar retroalimentación de sus procesos.
- Crear estrategias enfocadas en el logro de la fidelización de la clientela como descuentos, promociones y tarifas especiales, seguimientos post-venta y encuestas de satisfacción, para contrarrestar la competencia.

Innovación.

Objetivo: Implementar un modelo de adquisición de maquinaria y elementos para la prestación de los servicios para optimizar los procesos, donde se emplee la tecnología necesaria y los mecanismos pertinentes con el fin de lograr siempre la satisfacción de los clientes.

Estrategias:

- Diseñar e implementar una actualización tecnológica en cuanto a equipos y maquinaria para responder a las necesidades del mercado con tecnología vanguardista.
- Implementar herramientas tecnológicas como el internet para realizar mercadeo de los servicios ofrecidos a través de plataformas virtuales.
- Diseñar un plan de capacitaciones que este enfocado en el uso de herramientas tecnológicas en tratamientos y procedimientos complejos, para así satisfacer de manera más directa las necesidades presentes en el mercado y ser más competitivos. Enfocar esta capacitación al personal presente en la empresa para evitar rotación del mismo.

- Establecer protocolos de contingencia y realizar su divulgación, con el fin de promover el autocuidado y mejorar la imagen empresarial en cuanto a los procedimientos realizados.
- Implementar mecanismos enfocados en la adaptabilidad de la situación o contingencia presente, apoyándose en herramientas de marketing para dar a conocer la empresa y las buenas prácticas que se manejan tanto interna como externamente, como lo es la divulgación de las prácticas de aseo y prevención adoptadas a través de las redes sociales y la implementación de afiches y anuncios informativos en el local, para dar conocimiento al público sobre los procesos llevados a cabo, y de esta forma mejorar la imagen corporativa de la empresa.

Seguimiento y Control del Plan Estratégico para la Empresa Orthoplan

Para realizar el seguimiento y control del plan de marketing de la empresa Orthoplan, se hace necesario elaborar un plan de acción, en el cual se describen las estrategias propuestas con el fin ayudar a la empresa a lograr sus objetivos y metas, de una manera más detallada y precisa para cumplir sus propósitos y seguidamente se propone una estrategia de marketing para complementar este plan.

Con la puesta en marcha del plan se pretende que la empresa adquiera posicionamiento y reconocimiento en el mercado, de tal forma que la parte de mercadeo se visualice de manera más consolidada y se aprovechen las fortalezas y oportunidades presentes.

A continuación, se presenta el plan de acción para la empresa Orthoplan teniendo en cuenta los objetivos estratégicos propuestos, con el fin de apoyar y mejorar sus procesos en cuanto al manejo de mercadeo, comercialización y marketing, asimismo realizar el seguimiento y control correspondiente a las actividades y procesos planteados.

El costo del plan es de \$13.280.000 con un tiempo estimado entre 1 y 12 meses; y se detalla el valor por cada objetivo estratégico, en las siguientes tablas:

Tabla 29

Estructura Organizacional.

Estructura organizacional					
Objetivo	Ajustar la estructura organizacional a las actualizaciones realizadas en el direccionamiento estratégico, adaptándose a las condiciones del entorno y relacionándolo con el plan de marketing establecido.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Realizar una alineación del direccionamiento estratégico de la empresa con el plan estratégico de marketing con el fin de tomar decisiones más acertadas.	Ubicar en lugares visibles de la organización el direccionamiento estratégico adoptado en cuanto al marketing.	3 meses	Numero de carteles divulgados en las áreas correspondientes.	Administrador, Dirección y Jefe de marketing.	\$80.000
	Realizar reuniones con todos los empleados de la compañía para socializar las actualizaciones hechas en el direccionamiento estratégico.	3 meses.	Cantidad de colaboradores socializados/Total cantidad de colaboradores	Administrador, Dirección y Jefe de marketing.	\$50.000
Realizar un estudio financiero que permita identificar recursos que puedan ser destinados a la elaboración y ejecución de planes de marketing con el fin de expandir el mercado actual de la empresa.	Analizar estados financieros para así disponer un porcentaje a las actividades propias del marketing	1 mes.	Porcentaje destinado al plan de marketing	Contado, Dirección y Jefe de marketing	No aplica.
	Realizar mediciones sobre los impactos generados por el plan de marketing.	6 meses	Resultados obtenidos/resultados esperados.	Jefe de marketing y subordinados.	\$200.000

Tabla 29

Continuación.

Estructura organizacional					
Objetivo Estrategias	Ajustar la estructura organizacional a las actualizaciones realizadas en el direccionamiento estratégico, adaptándose a las condiciones del entorno y relacionándolo con el plan de marketing establecido.				
	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Crear un comité interno con personal capacitado para generar estrategias de marketing que estén enfocadas en impulsar cada uno de los productos y servicios que se están ofreciendo en la organización.	Realizar reuniones periódicamente para generación de ideas con el fin de volverse más competitivo.	2 meses.	Reuniones realizadas/reuniones programadas	Administrador y Jefe de marketing	\$50.000
	Documentar y establecer proyectos a lo largo del año enfocado en estrategias de mercadeo.	4 meses.	Numero de estrategias propuestas/número de estrategias realizadas	Administrador y Jefe de marketing	\$250.000
Plantear una política financiera de inversión para así tener retribuciones considerables en la empresa que permitan contrarrestar el impacto de los impuestos y políticas que se vayan generando en el país.	Realizar un plan de acción para cada una de las amenazas presentes e identificadas en el sector en materia financiera.	4 meses.	Numero de amenazas identificadas/número de planes adaptados.	Administrador.	\$300.000
	Realizar reuniones constantes con los directivos de la empresa para socializar los cambios del sector	2 meses.	Numero de reuniones realizadas/número de reuniones programadas	Gerente, Administrador y jefes de áreas.	\$50.000
Formular planes de contingencia para evitar o disminuir el impacto negativo de las políticas de inversión, aparición de nuevos impuestos, usando mecanismos masivos de comercialización para generar más ingresos en la empresa.	Realizar de manera permanente análisis internos y externos para identificar comportamientos volátiles en el mercado.	3 meses.	Resultados de los análisis.	Administrador.	\$400.000
					Subtotal = \$1.380.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30

Posicionamiento y reconocimiento.

Objetivo	Posicionamiento y reconocimiento				
	Lograr en el sector odontológico un buen posicionamiento y reconocimiento de la empresa Orthoplan a nivel local y regional.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Formar alianzas estratégicas con gremios del mismo sector que permita a la empresa ser más competitiva y tener un mejor desempeño en el mercado.	Identificar las empresas que están en el mismo sector y con las cuales se puede generar alianzas estratégicas para crecimiento y posicionamiento.	6 meses.	Empresas aliadas/empresas identificadas.	Administrador y gerente.	\$800.000
	Buscar convenio y programas nacionales que puedan beneficiar a la empresa.	6 meses.	Convenios adoptados/convenios identificados.	Administrador.	\$100.000
Realizar de manera constante estudios Benchmarking para conocer e identificar la competencia existente en el mercado y de esta forma saber qué medidas tomar ante esta	Identificar las empresas más competitivas del sector.	3 meses.	Empresas identificadas/total de empresas en el sector.	Administrador.	\$500.000
	Adoptar estrategias que la empresa competencia tenga implementadas y resulten eficientes.	5 meses.	Estrategias adoptadas/estrategias identificadas.	Administrador y Jefe de marketing.	\$300.000
Adoptar estrategias de mercadeo y marketing tradicional y digital; como el perifoneo, afiches, volantes, páginas web, canales de recepción de PQRS, asignación de citas y servicios on-line para que la empresa adquiera el posicionamiento y reconocimiento deseado.	Implementar un sistema de PQRS que permita realizar una vinculación directa con el cliente de tal forma que este se sienta escuchado y atendido de acuerdo a sus solicitudes.	3 meses	PQRS atendidas y solucionadas/PQRS recibidas.	Administración y atención al cliente	\$200.000
	Realizar difusión masiva acerca de los productos y servicios ofrecidos por la empresa a través de canales virtuales, páginas web, volantes, afiches, voz a voz, pregonero, radio y televisión.	3 meses.	Medios usados para la divulgación.	Administrador y Jefe de Marketing.	\$800.000

Tabla 30

Continuación.

Objetivo		Posicionamiento y reconocimiento			
		Lograr en el sector odontológico un buen posicionamiento y reconocimiento de la empresa Orthoplan a nivel local y regional.			
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Crear estrategias de marketing enfocados en la búsqueda y adaptación de nuevos mercados como la investigación de mercados e identificación y adaptación de tendencias, con el fin de ampliar la cobertura en el mismo.	Realizar estudio de tendencia de manera permanente, para identificar los servicios que se requieren adoptar e implementar en la empresa con el fin de satisfacer al cliente.	3 meses.	Tendencias adoptadas/tendencias identificadas	Administrador, Jefe de marketing y atención al público.	\$400.000
	Realizar encuestas de satisfacción a los clientes después de la prestación del servicio.	2 meses.	% de encuestas realizadas por periodo vencido	Administración, Gerencia y Ventas	\$700.000
Establecer una política de asistencia a eventos nacionales que permita una actualización permanente en materia de tecnología, maquinaria y procedimientos.	Solicitar acompañamiento por parte de los ministerios y entidades encargadas en temas de prestación de servicios y cumplimiento de normatividad.	3 meses.	Cantidad de entidades que brindan acompañamiento.	Administración y Gerencia.	\$100.000
	Participar en los eventos públicos que realiza el gobierno como macro ruedas, conferencias, ferias y exposiciones.	6 meses.	Eventos asistidos/eventos realizados.	Administrador y Gerente.	\$600.000
					Subtotal = 4.500.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31

Consolidación y desarrollo comercial.

Consolidación y desarrollo comercial					
Objetivo	Consolidar el área comercial de tal forma que todas las áreas estén direccionadas a que esta funcione de manera eficiente y entregue los resultados esperados en la compañía, aumentando de tal forma sus ingresos.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Realizar estudios de mercado de manera constante para identificar patrones de conducta y así ofrecer servicios que se ajusten a estos.	Realizar encuestas a la población en general con el fin de identificar patrones de conducta.	3 meses	Cantidad de encuestas realizadas en el periodo determinado.	Administrador	\$300.000
	Identificar nuevos mercados en los que la empresa pueda incursionar.	6 meses	Nichos de mercado adoptados/ Nichos de mercado identificados.	Administrador	\$300.000
Establecer políticas de precios y tarifas diferenciales, ajustando todo a las capacidades y necesidades de los clientes.	Establecer políticas de precios y tarifas diferenciales resultantes de los estudios previos.	4 meses	Numero de opciones de precios y tarifas aprobadas.	Gerencia, Administración y Ventas	\$300.000
	Dar a conocer nuevas políticas a los clientes objetivos.	6 meses	Numero de cliente objetivo abordados/Total clientes objetivos	Gerencia, Administrador y Contador	\$400.000
Diseño de una política de inversión interna para el plan estratégico de marketing para así tener un crecimiento y posicionamiento en el mercado.	Analizar opciones de inversionistas externos que le permitan a la empresa obtener el posicionamiento y reconocimiento deseado.	4 meses	Numero de inversionistas abordados/ número de inversionistas identificados.	Administrador, Gerencia, Contador	\$400.000
	Destinar un porcentaje fijo y creciente de inversión para el plan de marketing.	3 meses	Porcentaje destinado a inversión para el plan de marketing.	Administrador, Gerencia y Contador	No aplica.
Diseñar y ejecutar una política de capacitación del personal de ventas relacionadas con la comercialización de servicios.	Alinear las actividades con el cumplimiento del plan de marketing.	4 meses	Manual de procesos.	Administrador	\$100.000
	Realizar capacitaciones constantes para la efectiva comercialización de servicios.	3 meses	Personal capacitado/total de personal vinculado.	Administrador y Jefe de marketing	\$300.000

Tabla 31

Continuación.

Consolidación y desarrollo comercial					
Objetivo	Consolidar el área comercial de tal forma que todas las áreas estén direccionadas a que esta funcione de manera eficiente y entregue los resultados esperados en la compañía, aumentando de tal forma sus ingresos.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Diseñar un modelo de seguimiento post-venta que permita a la empresa realizar retroalimentación de sus procesos.	Realizar llamadas a los clientes de la empresa para evaluar el servicio prestado.	2 meses	Llamadas realizadas/ total clientes atendidos en el último periodo.	Administrador y área de ventas	\$200.000
	Evaluar los procesos realizados de acuerdo a los resultados obtenidos por parte de la opinión de los clientes.	2 meses	Resultados de satisfacción.	Administración y área de ventas	No aplica.
Crear estrategias enfocadas en el logro de la fidelización de la clientela como descuentos, promociones y tarifas especiales, seguimientos post-venta y encuestas de satisfacción, para contrarrestar la competencia.	Realizar descuentos y promociones a la clientela objetivo para incentivarla a adquirir los servicios de la empresa.	4 meses	Número de clientes objetivos captados/Total de clientes objetivo.	Administrador y Ventas	\$500.000
	Personalizar la atención brindada por parte de la empresa, esto se puede logra a través de la capacitación en atención al cliente a los funcionarios de la empresa.	3 meses	Personal capacitado/total e personal.	Administrador	\$600.000
					Subtotal = 3.400.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32

Innovación.

Objetivo	Innovación				
	Implementar un modelo de adquisición de maquinaria y elementos para la prestación de los servicios para optimizar los procesos, donde se emplee la tecnología necesaria y los mecanismos pertinentes con el fin de lograr siempre la satisfacción de los clientes.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Diseñar e implementar una actualización tecnológica en cuanto a equipos y maquinaria para responder a las necesidades del mercado con tecnología vanguardista.	Ampliar la cobertura del mercado y de clientes a través de los medios tecnológico, para así brindar una mejor experiencia a los clientes.	1 año.	Numero de necesidades satisfechas/ Total de necesidades identificadas.	Administrador y Área de ventas.	\$500.000
	Investigar la tecnología disponible en el sector e implementar paulatinamente la faltante en la empresa.	6 meses	Numero de maquinaria identificada.	Administrador y Gerencia.	\$700.000
Implementar herramientas tecnológicas como el internet para realizar mercadeo de los servicios ofrecidos a través de plataformas virtuales.	Actualizar de manera constante la información suministrada en los canales virtuales utilizados por la empresa, para que los clientes la encuentren de manera fácil y rápida.	4 meses.	Número de días actualizados/ Total de días evaluados.	Administración, Gerencia y Mercadeo.	\$200.0000
	Crear un canal de comunicación directo de manera virtual, de tal forma que la empresa tenga comunicación directa con el cliente y puedan brindar atención oportuna por este medio.	4 meses.	Número de personas atendidas/Número de personas que solicitan atención	Área de ventas y marketing	\$150.000
Diseñar un plan de capacitaciones que este enfocado en el uso de herramientas tecnológicas en tratamientos y procedimientos complejos, para así satisfacer de manera más directa las necesidades presentes en el mercado y ser más competitivos. Enfocar esta capacitación al personal presente en la empresa para evitar rotación del mismo.	Capacitar a los funcionarios internos de la empresa en los temas que se requieran para evitar rotación de personal.	6 meses.	Personas capacitadas/Total de personas.	Área de ventas y Administración	\$300.000
	Realizar investigaciones de manera permanente para identificar cambios tecnológicos presentes en el mercado, y evaluar las posibilidades de adaptación y adquisición de equipos para mejorar los servicios prestados.	4 meses.	Tecnología presente en la organización/ tecnología identificada en el sector.	Administración y Gerencia.	\$500.000

Tabla 32

Continuación.

Objetivo	Innovación				
	Implementar un modelo de adquisición de maquinaria y elementos para la prestación de los servicios para optimizar los procesos, donde se emplee la tecnología necesaria y los mecanismos pertinentes con el fin de lograr siempre la satisfacción de los clientes.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Establecer protocolos de contingencia y realizar su divulgación, con el fin de promover el autocuidado y mejorar la imagen empresarial en cuanto a los procedimientos realizados.	Poner en práctica cada uno de los procedimientos considerados en los protocolos de bioseguridad.	1 mes.	Protocolos adoptados.	Todos los funcionarios y miembros de la empresa.	\$300.000
	Implementar señalización y realizar divulgación en la población sobre los protocolos adoptados por la empresa con el fin de que la clientela esté al tanto de cómo se beneficia al adquirir un servicio de la compañía.	2 meses.	Cantidad de afiches y propaganda distribuida con información de autocuidado/ Cantidad proyectada en el tiempo estimado.	Administración y Gerencia.	\$400.000
Implementar mecanismos enfocados en la adaptabilidad de la situación o contingencia presente, apoyándose en herramientas de marketing para dar a conocer la empresa y las buenas prácticas que se manejan tanto interna como externamente, como lo es la divulgación de las prácticas de aseo y prevención adoptadas a través de las redes sociales y la implementación de afiches y anuncios informativos en el local, para dar conocimiento al público sobre los procesos llevados a cabo, y de esta forma mejorar la imagen corporativa de la empresa.	Capacitar a los empleados en temas de autocuidado para evitar contagios y propagación de virus o bacterias existentes.	4 meses.	Capacitaciones realizadas en el tiempo estimado.	Administración y Gerencia.	\$350.000
	Realizar campañas que vinculen a la clientela para promover el autocuidado y las buenas prácticas en cada una de las actividades que se realizan.	3 meses.	Campañas realizadas vinculando a los clientes/Total de campañas.	Administración y Gerencia.	\$600.000
Subtotal = 4.000.000					
Total de presupuesto = 13.280.000					

Fuente: Elaboración propia

Nota: Descripción del plan de acción, donde se plantean 21 estrategias enfocadas a los objetivos estratégicos y áreas de gestión; estas están direccionadas por una serie de acciones (41 en su totalidad) a las que se les asigno responsables, tiempo de ejecución y presupuesto; dando así un valor total para el plan de \$13.280.000 y un plazo de realización entre 1 y 12 meses.

Estrategia de marketing

El plan de marketing proporciona la descripción de como la organización combinara el producto, la fijación de precios, la distribución y las decisiones de promoción para crear una oferta que resulte atractiva a los clientes. También trata de la implementación, el control y el ajuste continuo de estas decisiones. (Michael, 2012)

Los servicios de Orthoplan están dirigidos a la población en general, es por esto que sus precios son competitivos y la diferente población sin importar sus condiciones sociales acude a los servicios de esta empresa.

Cartago se encuentra ubicado en el norte del Valle del Cauca donde cuenta con 7 comunas que son el enfoque potencial para la empresa en cuanto a usuarios, a continuación se mencionan como están conformadas:

Tabla 33

Comunas Cartago Valle

COMUNA	BARRIOS
1	Ortez, Brisas del Rio, La Esperanza, Bellavista, La Arenera, El Paraíso, Los Alpes, Horizonte, San Vicente, Collarejo, Bolívar, Camellón del Quindío, Libertador, San José, Los Conquistadores, El Polo, Fabio Salazar Gómez, La Platanera, Veracruz, San Francisco, San Fernando, Bella Vista, Chavarriaga Wilquin, La Playa.
2	Las Colinas, El Guadual, Melquisedec Quintero, Berlín, La Floresta, Obrero Departamental, El Jazmín, Los Sauces, Los Naranjos, San Jerónimo, Carlos Holmes Trujillo, El Rosario, San Juan de la Cruz, Camilo Torres, La Pradera, El Divino Niño, La Cristina, Los Pinos, La Viña, Pampalinda, La Plazuela, Los Caminos, Suizo, Santa Bárbara, Ipanema, Villa Martha, Los Cristales, El Retiro, San Marcos.
3	El Jardín, Los Chorros, Caracolí, La Inmaculada, Torre la Vega, El Ciprés, Villa del sol, Robert Tulio Lora, San Agustín, El roble, Fresneda I, Santa Elena, El Poblado, Santa Rosa de Lima, Bosque de los lagos, Los Lagos, Los Laguitos.
4	El Samán, Jorge Eliecer Gaitán, San Nicolás, El Palatino, El Porvenir, Juan XXIII (I y II), Botero Obyrme, República de Francia, La Trinidad, Empresas Municipales, La Libertad, Buenos Aires, La Castellana, Antonio Nariño, Villas del Samán, Villa del Mar, Villa

	Marcela, Ciudad Jardín, La Cascada, Los Samanes, Quintas de Navarra
5	Guadalupe, El centro, El Carmen, La Isleta, El Prado, El Carmen
6	Prado Norte, Villa Helena, El Llano, Mariscal Robledo, Los Laureles, Los Ángeles, Pinares, Santa María, Los Álamos, San Gabriel, Prado Occidental, Guayacanes, La Independencia, La Isabela, Santa Mónica, La Epifanía I, La Paz, Torres del Sol, Entre Ríos, Prado Verde, Prado Alto, Monte Verde, Santa Lucia, Villa Viviana, Argos, Villa Carolina, Villa Juliana, Portal de kyrenia, Portal de Álamos (I, II y III), Villa Lorena, Santa Ana de los Caballeros, Balcones de Santa Lucia, Vila del Rio, Torremolinos, La Isabela, Altamar club, Flamingo club, Las Américas, Quintas de Esteban, Villa del Sol, Cuchara larga
7	Campo Alegre, San Carlos, San Pablo, San Joaquín, Santa Ana, Nueva Colombia, Guayabal, Santa Ana Norte, La Epifanía II y III, Los Cambulos, Primero de Mayo, El Danubio, Los Alcázares, Las Acacias, La Española I y II, Praga, Santa María Real, Chiminangos, Grupo de los 60, Las Palmas, Villa Amalia, La Fresneda, Cootemca, Sana Catalina, Sana Isabel, Luis Carlos Galán, Brisas del Norte, La Valenciana, Villa de Santa María, Villa del Roble, El Higuerón, Villa Campestre

Fuente: Adaptado de Página Oficial Descripción Cartago Valle.

De la anterior lista se destaca las siguientes comunas con los usuarios más frecuentes, por lo que la empresa debe poner estrategias en este sector de enfoque:

COMUNA	BARRIOS
4	El Samán, Jorge Eliecer Gaitán, San Nicolás, El Palatino, El Porvenir, Juan XXIII (I y II), Botero Obyrme, República de Francia, La Trinidad, Empresas Municipales, La Libertad, Buenos Aires, La Castellana, Antonio Nariño, Villas del Samán, Villa del Mar, Villa Marcela, Ciudad Jardín, La Cascada, Los Samanes, Quintas de Navarra
5	Guadalupe, El centro, El Carmen, La Isleta, El Prado, El Carmen
6	Prado Norte, Villa Helena, El Llano, Mariscal Robledo, Los Laureles, Los Ángeles, Pinares, Santa María, Los Álamos, San Gabriel, Prado Occidental, Guayacanes, La Independencia, La Isabela, Santa Mónica, La Epifanía I, La Paz, Torres del Sol, Entre Ríos, Prado Verde, Prado Alto, Monte Verde, Santa Lucia, Villa Viviana, Argos, Villa Carolina, Villa Juliana, Portal de kyrenia, Portal de Álamos (I, II y III), Villa Lorena, Santa Ana de los Caballeros, Balcones de Santa Lucia, Vila del Rio, Torremolinos, La Isabela, Altamar club, Flamingo club, Las Américas, Quintas de Esteban, Villa del Sol, Cuchara larga

7	Campo Alegre, San Carlos, San Pablo, San Joaquín, Santa Ana, Nueva Colombia, Guayabal, Santa Ana Norte, La Epifanía II y III, Los Cambulos, Primero de Mayo, El Danubio, Los Alcázares, Las Acacias, La Española I y II, Praga, Santa María Real, Chiminangos, Grupo de los 60, Las Palmas, Villa Amalia, La Fresneda, Cootemca, Sana Catalina, Sana Isabel, Luis Carlos Galán, Brisas del Norte, La Valenciana, Villa de Santa María, Villa del Roble, El Higerón, Villa Campestre
---	---

Fuente: Adaptado de Página Oficial Descripción Cartago Valle.



Ilustración 16. Mapa Target

Fuente: Tomado de Página Oficial Descripción Cartago Valle.

Teniendo en cuenta que el mercado es diverso y presenta constante cambios las empresas deben adaptarse a estos de manera óptima, de tal forma que los clientes potenciales se sientan atraídos por cada uno de los servicios o productos ofrecidos. Además las compañías deben tener presente que en la mayoría de las ocasiones los clientes se encuentran dispersos y con

expectativas diferentes, es por esto que la tarea de cada organización es identificar donde se encuentran estos clientes y sus necesidades para adaptar sus servicios a estas.

Matriz BCG



Ilustración 17. Matriz BCG

Fuente: Tomado de Grandes Pymes

De acuerdo con la gráfica anterior se puede identificar los impactos en cuanto al comportamiento que generan los servicios con los que cuenta la empresa, donde unos requieren inversión y otros son potenciales para su aprovechamiento. Es de resaltar que la mayoría de los servicios presentan un comportamiento favorable por lo que la empresa refleja un buen comportamiento en el mercado.

Estrategias

Para la implementación de cualquier estrategia es importante plantar la planeación estratégica como punto de partida en el desarrollo de actividades.

Entre las estrategias de crecimiento se puede identificar:

- El desarrollo de producto: Estrategia que pretende aumentar las ventas en el mercado actual mejorando el producto actual o ampliando la variedad del mismo.
- Penetración de mercado: se busca aumentar las ventas o la participación del producto actual en el mercado actual, esto supone contar con un producto competitivo y un mercado que no esté saturado.
- Desarrollo de mercado: Consiste en introducir el producto actual en nuevos mercados, lo que implica contar con un buen producto y visualizar un mercado atractivo que pueda ser abordado.
- Estrategias de integración vertical: Son las que buscan promover el crecimiento del negocio al extender su alcance hacia atrás o hacia adelante, esto es, al hacer aquello que se compra o al cumplir la función de aquellos a quienes se vende.
- Integración horizontal: Buscan adueñarse o aumentar el control sobre un competidor, esta estrategia es viable cuando se tienen los medios necesarios para adquirir las nuevas unidades de negocio.
- Integración hacia adelante: Implica tener la propiedad o un mayor control sobre aquellos a quienes se les vende.
- Integración hacia atrás: Implica tener la propiedad o un mayor control sobre los proveedores, esta estrategia es apropiada cuando se cuenta con las habilidades y recursos necesarios para entrar al negocio o cuando se puede garantizar un volumen de producción económicamente eficiente. (SANCHEZ, 2016)

De acuerdo con lo anterior se identifica que la estrategia a implementar más conveniente para Orthoplan es la de sostenimiento y crecimiento en el mercado, es por esto que se aplica lo siguiente:

Estrategia de Servicio y marca

La estrategia de servicio que se propone es de concentración donde se enfoque únicamente en los sectores identificados que son la comuna 4, 5, 6 y 7.

En términos de prestación de servicios se establece que todo será en el establecimiento físico y se podrá brindar asesoramiento a través de los diferentes canales de comunicación como redes sociales, vía telefónica y presencial.

A pesar de que los servicios ofrecidos también los ofrecen otros centros de atención odontológica, la empresa Orthoplan se destacara por su buena atención y el seguimiento y control post-venta que se realizara.

En cuanto a la marca se tiene en cuenta que está debidamente registrada y es única en el mercado, además cuenta con reconocimiento nacional.



Ilustración 18. Marca Orthoplan

Fuente: Tomado de Orthoplan.com

El diseño de marca anteriormente expuesto es el usado actualmente por la empresa, de este se destaca que claramente emite un mensaje de servicio odontológico, usa tonos azules y rojos que son los colores comunes para este tipo de empresa y tiene como eslogan la frase “Nuevas sonrisas, nuevas historias” lo que transmite un mensaje claro hacia su sector de interés.

Estrategia de distribución y plaza

Para esta estrategia se identifican diferentes herramientas como internet, llamadas telefónicas, correos electrónicos y asesores comerciales en puntos estratégicos.

La estrategia de plaza consistirá en el seguimiento e identificación de segmentos del mercado según los nichos manejados, donde se concentra en las comunas mencionadas anteriormente, y los lugares comerciales más frecuentados por la ciudadanía. Estos asesores comerciales se encargaran de brindar información y descuentos a los transeúntes de los lugares determinados en el estudio de mercado, como lo son zonas céntricas y centros comerciales. Cabe resaltar que en el largo plazo esta estrategia deberá presentar efectos en el aumento de cobertura de la población y se deberá reflejar en los aspectos financieros de la organización.

Estrategia internet

Esta estrategia está enfocada en la medición de impacto en la población a través de las redes sociales Instagram y Facebook, donde de acuerdo al número de visualización y el tiempo

en el que se detienen los usuarios en las publicaciones se medirá el interés dependiendo de la oferta presentada, haciendo así que la empresa enfoque su atención en lo que realmente la población necesita. A continuación se presenta una propuesta de publicidad elaborada por los estudiantes postulantes de la tesis presente.



Ilustración 19. Propuesta estrategia para medir visualización en Instagram y Facebook.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia vía telefónica y correo electrónico

En este caso se plantea la propuesta de seguimiento y control a través de encuestas que se realizaran vía telefónica y a través de correo electrónico, donde además de esto se enviara publicidad correspondiente a los servicios presentes en el establecimiento. Las encuestas se realizarán con el fin de conocer los intereses de los usuarios y los niveles de satisfacción, con el fin de generar retroalimentación de los procesos llevados en la empresa.

Estrategias asesores comerciales y punto físico

Para esta estrategia se plantea que se distribuyan volantes con publicidad explícita de la organización, estos deberán ser entregados a los transeúntes que se encuentren en los lugares estratégicos identificados como zonas céntricas y centros comerciales. A continuación, se muestra un bosquejo de publicidad actual en la empresa y que podría ser utilizada con el fin de lograr esta estrategia que pretende captar nuevos usuarios y fidelizar los existentes.



Ilustración 20. Publicidad Orthoplan.

Fuente: Tomado de Pagina Facebook Orthoplan.

Estrategia de promoción

La promoción se realizará bajo estrategias publicitarias que se manejaran en el momento de la atención al cliente, y el seguimiento y control post-venta. Esta consistirá en la divulgación de los servicios con los cuales cuenta la organización.

Las practicas publicitarias estarán dirigidas a un segmento de la población en específico, ya que a pesar de ofrecer servicios generales que podría necesitar cualquier tipo de persona; en el estudio se identificó una zona potencial que corresponde a la comuna 4,5,6 y 7 de la población

Cartagueña. Esto de acuerdo con la base de datos suministrada por la empresa donde se evidencia esta información en sus clientes.

Por otro lado se recomienda fortalecer este mecanismo a través de los medios tradicionales como la televisión y la radio o impresiones en revistas y periódicos, para así generar impacto en la mayor cantidad de personas, claro está que para la estrategia de promoción es indispensable los medios de comunicación como las redes sociales y todas aquellas que circulen a través de internet.



Ilustración 21. Elementos de promoción

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34

Costos estrategias de publicidad

Gasto de promoción	Periodicidad	Valor	Total 2021
Publicidad	Mensual	\$300.000	\$3.600.000
Página Web	Mensual	\$120.000	\$1.440.000
Mediciones redes	Bimensual	\$200.000	\$1.200.000
Catalogo	Trimestral	\$150.000	\$600.000
Nomina asesores	Mensual	\$900.000	\$10.800.000
Total			\$17.640.000

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia de precio

La estrategia de precio que se utilizara en esta estrategia está enfocada en las mediciones del mercado, es por esto que los precios manejados son los impuestos por el mismo y variaran dependiendo de este.

Los descuentos, bonificaciones y servicios gratis harán parte de esta estrategia de precios, a continuación, se relaciona cada servicio con su respectivo precio, disponibilidad y tipo, de acuerdo a lo existente actualmente en la compañía.

Tabla 35

Portafolio de servicios

PORTAFOLIO DE SERVICIOS			
NOMBRE	PRECIO	DISPONIBILIDAD	TIPO
ORTODONCIA	\$3.000.000	SI	BASICO
PERIDONCIA	\$400.000	SI	ESPECIAL
IMPLANTOLOGÍA	\$700.000	SI	ESPECIAL
REHABILITACIÓN ORAL	\$900.000	SI	ESPECIAL
DISEÑO DE SONRISA	\$1.500.000	SI	ESPECIAL
BLANQUEAMIENTO	\$200.000	SI	BASICO
ODONTOLOGÍA GENERAL	\$43.000	SI	BASICO
ENDODONCIA	\$200.000	SI	ESPECIAL
CIRUGIA ORAL	\$200.000	SI	ESPACIL
HIGIENE ORAL	\$60.000	SI	BASICO
ODONTOPEditrÍA	\$60.000	SI	ESPECIAL
ORTOPEDIA	\$300.000	SI	ESPECIAL
BICHECTOMÍA	\$3.500.000	SI	ESPECIAL
REDUCCIÓN DE ENCÍAS	\$390.000	SI	ESPECIAL

Fuente: Elaboración propia.

Seguimiento plan de marketing

A continuación, se detalla el proceso respectivo para la medición de la operatividad del plan de mercadeo:

- Se llevará a cabo una planilla de seguimiento y control donde se registran las fechas de ejecución de las actividades de mercadeo correspondientes a las estrategias, esta planilla seguirá el siguiente modelo:

Tabla 36

Control plan de marketing

Nombre de quien elabora:		Fecha de elaboración:	
Estrategia	Táctica	Cumple (si/no)	Observaciones

Fuente: Elaboración propia.

- Se realizarán llamadas telefónicas y se enviarán correos con encuestas cortas y dinámicas con el fin de recopilar información acerca del impacto generado por las estrategias.
- Se realizarán reuniones frecuentes con el fin de retroalimentar los procesos llevados a cabo, en estas se expondrán las dudas, inquietudes, sugerencias y quejas con todo lo relacionado al plan.

Conclusiones

De acuerdo al análisis externo realizado a la empresa Orthoplan mediante la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y el perfil de oportunidades y amenazas (POAM), se evidenciaron las oportunidades presentes en el mercado; del cual se hace énfasis en el cambio de hábitos por parte de la población, el uso masivo del internet, y los avances tecnológicos en materia de maquinaria y de investigación, de lo cual se destaca que son factores que representan grandes oportunidades de crecimiento y posicionamiento para las empresas que lo adopten de manera correcta. Además, se destaca la contribución que esta organización puede realizar al crecimiento económico local, regional y nacional, a partir de la generación de empleo y la posibilidad de expansión en el mercado.

Por otra parte, se identificaron aquellas amenazas presentes en el entorno y que son de difícil control, por lo que se deben encontrar mecanismos para adaptarse a estas, ya que en su mayoría están vinculadas a normativas o legislaciones vigentes que regulan a las organizaciones y cambios en el entorno que no son susceptibles a cambios por lo que requieren adaptación. Sin embargo, se considera que la compañía debe permear el impacto que generan estas amenazas a través del aprovechamiento de las oportunidades ya que estas últimas si se pueden controlar, a pesar de que en los comportamientos evaluados se genera una puntuación similar. Se concluye a partir de este análisis que la compañía se encuentra en un entorno en el cual se presentan diferentes mecanismos de adaptación al mismo, donde se identifican oportunidades que le permiten estabilización a la empresa, en consecuencia, la empresa debe adaptar estrategias para combatir las amenazas latentes.

En el análisis interno realizado a la empresa Orthoplan mediante el perfil de capacidades internas (PCI) y la matriz de análisis interno (MEFI) se encontraron debilidades en algunos procesos de la organización como la poca información sobre la competencia, la inexistencia de estrategias para la comercialización de los servicios y la no asignación de recursos para planes de marketing; estos aspectos en la actualidad presentan algunas falencias por lo que no generan el comportamiento o las respuestas esperadas por parte de la empresa. Por otra parte, se detectaron algunas fortalezas que tiene la compañía, estas fortalezas se identificaron así: el personal está

involucrado con el cumplimiento de objetivos, el personal es multidisciplinario, la empresa conoce el mercado en el que compete; a partir de estas fortalezas la organización se ha logrado mantener en el mercado, es por esto que se considera que tomando como base estas fortalezas se puede empezar a contrarrestar las debilidades encontradas. Se concluye que la empresa se encuentra en un ambiente estable donde ha podido desarrollar fortalezas con las que puede plantear estrategias para disminuir el impacto de las debilidades identificadas.

Al desarrollar el segundo objetivo, se llevó a cabo el análisis del sector para la empresa Orthoplan a partir del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas. Mediante el estudio se identificaron factores relevantes en el sector donde una de las desventajas más fuertes es la concentración de competidores en el sector; mientras que se presentaron ventajas en la parte de poder negociación con los proveedores y en la poca posibilidad de productos sustitutos. Se concluye que la empresa cuenta con grandes ventajas de participación en el sector por lo que controla los factores involucrados con facilidad.

En cuanto al desarrollo del análisis competitivo se seleccionaron 4 empresas de la ciudad de Cartago, estas organizaciones se eligieron a partir de la decisión de la gerente por considerarlas competencia fuerte y directa. Al realizar el análisis se concluyó que la empresa Orthoplan presenta un comportamiento bastante destacado con respecto a las otras organizaciones; sin embargo, presenta falencias en todo lo que tiene que ver con análisis del sector, análisis de competencia y planes de marketing; por lo que se concluye que la empresa no está realizando una correcta comercialización de sus servicios, ya que no cuenta con los mecanismos correctos de mercadeo, disminuyendo así su posicionamiento y reconocimiento.

Mediante la realización del estudio de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas consolidadas en la matriz DOFA se plantean unos objetivos enfocados hacia: estructura organizacional, posicionamiento y reconocimiento, consolidación y desarrollo comercial e innovación. Donde se proponen estrategias con el fin de consolidar el plan estratégico de marketing, cada una de estas enfocadas en contribuir al posicionamiento y crecimiento organizacional.

En el último objetivo se plantea una propuesta de plan donde se identifican cada una de las estrategias enfocadas a los objetivos estratégicos; resumiendo tareas, responsables, indicadores, presupuesto y tiempo de gestión. El presupuesto asignado para el proyecto oscila alrededor de \$13.280.000 y se debería ejecutar en un tiempo de aproximadamente 1 año.

Para finalizar la propuesta de la presente tesis se anexa una propuesta de estrategia de marketing donde se puntualiza el sector de enfoque para su aplicación, se analizan los servicios ofrecidos a través de la matriz BCG y se plantean estrategias y seguimiento y control con el fin de dar cumplimiento a la propuesta inicial de plan estratégico de marketing para la empresa Orthoplan, con este se busca generar mayor captación de clientes, reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

Por último, se concluye que este tipo de investigación es fundamental para el desarrollo de las actividades de cualquier empresa, donde se debe implementar cada una de las herramientas investigativas con el fin analizar y concluir de manera eficiente; en este caso la investigación permitió dar a conocer el estado actual de la empresa y la importancia de la implementación de un plan de marketing para la correcta comercialización de los servicios e imagen corporativa de la empresa.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio se realizan las siguientes recomendaciones a la compañía Orthoplan para mejorar en sus procesos de marketing y tener un excelente desempeño en el mercado:

Es de fundamental importancia implementar cada una de las estrategias propuestas en el plan de marketing para que la empresa pueda obtener el apasionamiento y reconocimiento deseado.

Se sugiere capacitar a los empleados en todos los temas relacionados con marketing y ventas para poder aprovechar las oportunidades presentes en el mercado.

Adoptar mecanismos de difusión masiva de tal forma que la población pueda recordar a la empresa en caso de necesitar un servicio relacionado con los ofrecidos por la empresa.

Buscar e implementar la tecnología necesaria para mejorar en los procedimientos y generar mayor satisfacción de los clientes.

Ampliar la cobertura del mercado, a partir de la investigación de mercado y la apertura de nuevas sedes en localidades aledañas,

Capacitar al personal de la organización de acuerdo con las necesidades corporativas para que la rotación de personal se disminuya.

Asignar recursos al plan de marketing para que este se pueda ejecutar a cabalidad y la empresa pueda obtener el reconocimiento y posicionamiento deseado.

Realizar seguimiento y control en cada una de las actividades propuestas para así poder medir el impacto que generan para la organización.

Realizar reuniones frecuentes con los funcionarios de la empresa para retroalimentar los resultados obtenidos y discutir sobre que se debe mejorar.

Buscar entidades externas para generar vínculos que permitan fortalecer las empresas del sector con el fin de formar agremiaciones y solidificar la comercialización de los servicios ofrecidos.

Realizar estudios de mercado para identificar los nichos presentes y poder satisfacer los deseos y necesidades de la clientela.

Implementar la estrategia de marketing propuesta, llevando a cabo cada una de las recomendaciones presentadas como inversión y desarrollo en la organización t ato para los servicios ofrecidos como para la implementación de estrategias de marketing.

Realizar registro de las actividades realizadas en cuanto a plan estratégico y la estrategia de marketing, con el fin de realizar mediciones en cuanto al nivel de cumplimiento e impactos generados en la empresa.

Adoptar cada una de las estrategias planteadas con el fin de mejorar la comercialización y difusión de los servicios, a partir de los mecanismos tradicionales y virtuales de mercadeo como el perifoneo, vallas, afiches y publicidad en general.

Bibliografía

- A, G. R. (2013). *Mtodologia de la invetsigacion*. Obtenido de [http://adelajesus.blogspot.com/#:~:text=Seg%C3%BAn%20Tamayo%20y%20Tamayo%20\(2003,o%20control%20en%20una%20investigaci%C3%B3n](http://adelajesus.blogspot.com/#:~:text=Seg%C3%BAn%20Tamayo%20y%20Tamayo%20(2003,o%20control%20en%20una%20investigaci%C3%B3n).
- Álvarez, F. (2007). Planificaci{on estrat{egica de marketing. *Perspectivas No. 20*, 67-104.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación - Introducción a la Metodología Cinética*. Caracas - Venezuela: Eísteme C.A.
- Bartels, R. (1988). *The History of Marketing Thought*. Columbus: Publishing Horizons Inc.
- Beer, S. (1972). *Cibernética y Administración*. México: Continental.
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de Sistemas*. Madrid: Fondo de Cultura económica.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones.
- Blacutt, J. (2010). La administración de las organizaciones de profesionales: una perspectiva neoclásica A la memoria de Peter F. D. *Revista Ciencia y Cultura No.24*, 55-73.
- Blake. (2007). *Planeacion regional*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm#:~:text=Para%20Alfonso%20Ayala%20S%EF%BF%BD,cierta%20direcci%EF%BF%BDn%20anticipada.&text=Por%20otra%20parte%2C%20dice%20Blake,proceso%20de%20planeaci%EF%BF%BDn>.
- Briceño, Y., González, J., Lara, R., Molina, M., & Paredes, O. (2013). Efectividad de los blanqueamientos dentales: artículo de revisión. *Revista Venezolana de Investigación Odontológica de la IADR.*, 136 - 152.
- Cámara de Comercio de Cartago. (2018). *Noticia mercantil mes a mes*. Obtenido de <https://www.camaracartago.org/categorias/noticia-mercantil-mes-a-mes/55>
- Cámara de Comercio de Tuluá. (2013). *Orthoplan, orgullo de la región. Publicación la Cámara Contigo, Año 13, No.84*. Obtenido de <https://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/02/julio-2013.pdf>
- Castro, F. (2012). *Carta de derechos y deberes de los afiliados y de los pacientes*. Obtenido de Recuperado de: <http://www.Coomeva.com.co>
- Cataño, J. (2001). ¿Por qué el predominio de la teoría neoclásica? *Cuadernos de economía 34*, 284-291.

- Certeau, M. d. (2020). *La invención de lo cotidiano*. Obtenido de La invención de lo cotidiano: <https://tacticaspUBLICAS.wordpress.com/2015/02/23/dos-definiciones-de-tactica-y-estrategia-segun-michel-de-certeau-y-segun-el-lenguaje-comun/#:~:text=La%20t%C3%A1ctica%20es%20el%20m%C3%A9todo,circunstancias%20que%20tiene%20que%20enfrentar>.
- Chandler. (1962). *Teoría Contingencial*. Obtenido de http://files.uladech.edu.pe/docente/32805306/ADMINISTRACION_I/Sesion_12/Contenido_Sesion12.pdf
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión No.35*, 152-181.
- Daniel, R. (2011). *Introducción a la administración. Paradigmas en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/paradigmas.html>
- Daruma. (26 de 07 de 2017). *Daruma*. Obtenido de <https://www.darumasoftware.com/gestion-calidad/gestion-operativa-y-su-importancia/>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación - 9a Edición.
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. Florence South Carolina : Pearson.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- García, C. (2016). *Teorías de la Administración. Curso Liderazgo. Trabajo en Equipo y Solución de Problemas. Documento de Apoyo*. . Obtenido de <https://tuvntana.files.wordpress.com/2016/03/teorias-o-enfoques-de-la-administracion.pdf>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Katz, D., & Kahn, R. (1977). *Psicología Social de las Organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall, 6a. edición.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. México: Person Educación.
- Michael, D. F. (2012). Estrategia de marketing. En D. F. Michael, *Estrategia de marketing* (págs. 16-17). Mexico.
- Ministerio de Salud. (1994). *Normativas y Decretos*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Norm_Decretos.aspx

- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. España: Publicaciones de la Universitat Jaume Collección Sapientia. Obtenido de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI*. Obtenido de http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf
- Navas, P. (2015). Marketing en odontología. *Revista Tamé*, 4 (11), 1-370.
- Newman, W. (1972). *Acción administrativa. Las técnicas de organización y gestión*. Sao Paulo: Atlas.
- Orthoplan.com. (2018). Obtenido de <https://www.orthoplan.com.co/orthoplan/>
- Porto, I. (2012). *Administración por Objetivos APO*. Obtenido de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/03/administracic3b3n-por-objetivos-apo.pdf>
- PROCOLOMBIA. (3 de 12 de 2020). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de <https://procolombia.co/noticias/colombia-apuesta-por-la-exportacion-de-productos-bioseguos>
- Red UNICOC. (2018). *Estudio sobre el potencial del sector odontológico colombiano en la exportación de servicios de salud*. Obtenido de https://www.unicoc.edu.co/Cargas/Archivos/2019/5/2019-5-24_19298.pdf
- SANCHEZ, W. Y. (2016). *DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA EL LANZAMIENTO DE UNA NUEVA LINEA DE JEANS A LA MEDIDA CON FAJA DE CONTROL ABDOMINAL PARA LA EMPRESA CONFORT JEANS PARA EL AÑO 2017*. Bogota.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C.: 3R Editores - 10a. Edición.
- Sonría.Red de Clínicas. (2019). *El poder de sonreír*. Obtenido de <https://sonria.com.co/red-de-clinicas/>
- Tenera, J. (2011). *Planificación de talento humano en salud oral en Colombia. Ensayos y artículos de opinión*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/29740/1/28376-101477-1-PB.pdf>
- Thompson et. al. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. México D.F.: McGraw-Hill - 18a Edición.
- Thompson, A. A. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. México: McGRAW-HILL Interamericana Editores.

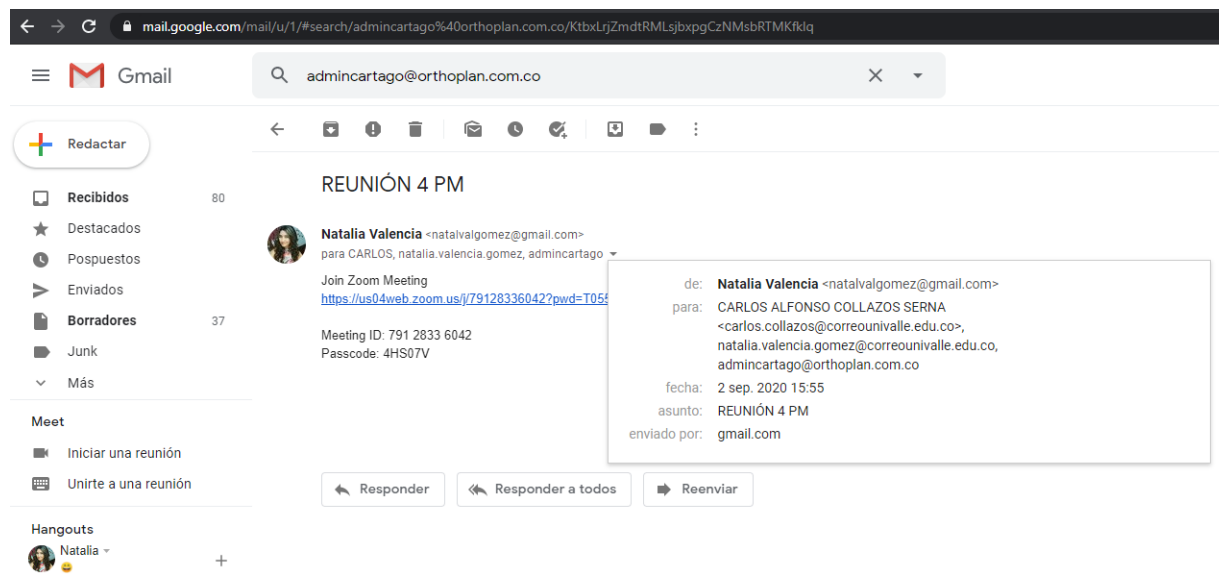
Trabajo, M. d. (2013). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de Perfil Productivo Municipio Cartago Valle: https://issuu.com/pnudcol/docs/perfil_productivo_municipio_cartago

Velásquez, R. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios Gerenciales. Universidad ICESI*, 31-55.

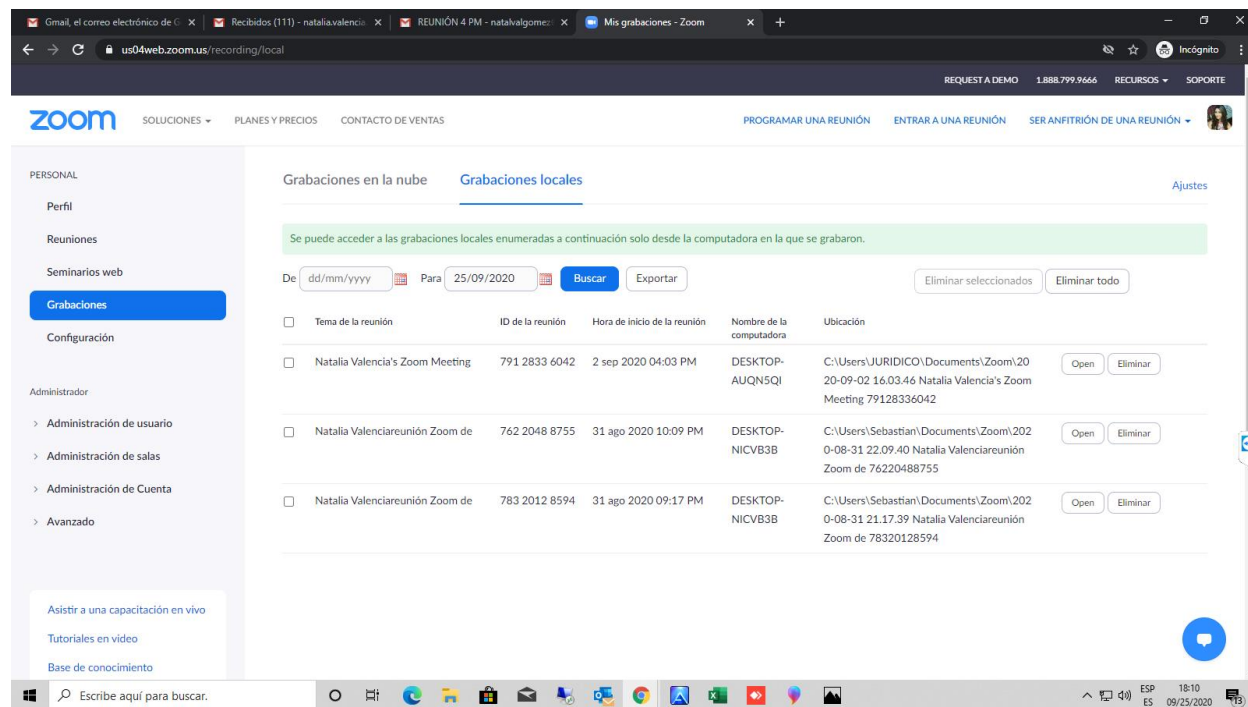
Yoshioka, A. M. (2020). *Camara de Comercio Cali*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/salud-potencialidades-que-proyectan-a-una-region/>

Anexos

Anexo A. Citación reunión virtual con la gerente de Orthoplan



Anexo B. Evidencia temas tratados en la reunión virtual por Zoom con la gerente de Orthoplan



Fuente: Tomado de la plataforma de Zoom (2020)

Anexo C. Entrevista Gerente Empresa Orthoplan de Cartago, Valle



“Plan Estratégico de Marketing para la Clínica Orthoplan del Municipio de Cartago, Valle”

Empresa: Orthoplan
Cargo: Gerente
Nombre: Camila Vargas Morales
Fecha: 2 Septiembre del 2020
Modalidad: Virtual, plataforma Zoom.
Participantes: Gerente de la empresa y estudiantes desarrolladores del trabajo investigativo.
Objetivos de la entrevista: • Identificar las empresas odontológicas que más influyen en el sector y con competencia directa de la empresa en estudio. • Conocer la evolución de la gerente de Orthoplan por medio del autodiagnóstico en los procesos llevados a cabo en las diferentes áreas de gestión de la empresa.
¿Cuántos años tiene en el mercado la empresa Orthoplan? La empresa Orthoplan cuenta con 16 años de ejercer actividades en el mercado local, es decir en el municipio de Cartago; esta empresa se fundó en junio del 2004. Sin embargo a nivel nacional cuenta con una trayectoria de 22 años, ya que se fundó en Tuluá como primera Sede en el año 1998.
De acuerdo a su experiencia como gerente de la empresa ¿cuáles considera usted que son las empresas en el municipio de Cartago que son la competencia directa de Orthoplan? Las empresas que se consideran competencia fuerte en el mercado son: Orthomía, Orthodent, Centrodoncia y Ortho Dentix.
¿Qué variables destaca de estas empresas consideradas competencia? Estas empresas se destacan en los temas relacionados con cobertura en el mercado, participación y reconocimiento, infraestructura, precio, imagen corporativa, marketing, publicidad, servicio y en especial la tecnología que usan ya que en la mayoría de las ocasiones son empresas que tienen vínculos con entidades internacionales lo que las convierte en franquicias. En este caso las empresas que tienen un mejor desempeño de acuerdo a mi criterio son Centrodoncia y Orthomía, sin dejar atrás las otras empresas que son fuertes en el mercado y a pesar de esto nuestra empresa en la actualidad cuenta con mecanismos internos muy sólidos que reflejan un desempeño excelente en la labor generando de la misma manera una competencia recíproca.
En cuanto a la planeación estratégica ¿la empresa considera que cuenta con los elementos necesarios para el desempeño de esta área? Elementos como proyección, plan estratégico, indicadores, capacitaciones, misión, visión, valores, entre otros. Efectivamente para la empresa es de fundamental importancia la planeación, es por esto que la empresa cuenta con todos los elementos necesarios dentro de la planeación estratégica de tal forma que considero que se toman decisiones acertadas con base a esto.

Anexo C. Continuación

En el área comercial ¿la empresa cuenta con mecanismos y procedimientos solidos que le permitan al consumidor identificar servicios y productos de la empresa? ¿ la empresa usa información externa para la retroalimentación?
La empresa Orthoplan tiene claramente identificado a qué tipo de cliente quiere llegar, cuáles son sus necesidades y deseo de acuerdo a lo que exige el mercado, además se cuenta con los mecanismos que se consideran necesarios para comercializar los productos, sin embargo se tiene muy poca información sobre la competencia y además de esto no se cuenta con un plan de marketing establecido, por lo que en muchas ocasiones actuamos con el pensamiento equivocado de ser los únicos en el mercado a pesar de reconocer de que existe competencia.
¿Considera que los procedimientos internos de la empresa son acordes y efectivos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?
La empresa trabaja a partir de las ordenes de servicios, por lo que se considera que es eficiente al buscar respuestas para las necesidades de los clientes, sin embargo, tiene dos falencias y es en la parte de mantenimiento y búsqueda de nueva tecnología, ya que al presentarse la necesidad de mantenimiento o reparación de un equipo se hace necesaria la búsqueda de apoyo externo. Tampoco se cuenta con un guía o interventor para adquisición de nueva maquinaria y elementos.
¿La empresa cuenta con un área administrativa bien establecida para la toma de decisiones?
Generalmente las decisiones se toman por parte del representante legal, sin embargo en la sede Cartago se cuenta con el personal competente y toda la estructura organizativa que permite identificar jerarquización, funciones, roles y responsabilidades de tal forma que las actividades diarias funciones coordinadamente.
¿La empresa tiene un departamento destinado a la gestión humana, donde se vele y garantice el bienestar de sus empleados dentro de la empresa?
Efectivamente la empresa cuenta con todos los mecanismos que hacen que los empleados trabajen motivados, pero además de esto el personal encargado mide el desempeño y las operaciones realizadas. Además, se hacen capacitaciones de acuerdo al área de interés.
¿Considera que la parte financiera está bien consolidada?
Claro que sí, contamos con el personal capacitado que nos brinda informes de como es el movimiento financiero de la empresa para toma de decisiones.
Entrevistadores: Natalia Valencia y Carlos Alfonso Collazos Serna

Anexo D. Instructivo para el Autodiagnóstico Empresarial (Clínica Orthoplan)

Objetivos

1. Evaluar la situación de su empresa.
2. Identificar necesidades de mejora.

Aclaraciones

1. El autodiagnóstico debe ser diligenciado por el equipo de trabajo de la empresa.
2. No hay respuestas correctas o incorrectas.
3. Califique todas las afirmaciones.
4. La información suministrada por usted es de carácter confidencial.
5. La información suministrada por usted en este autodiagnóstico es requisito para evaluar su empresa.

Instrucciones para diligenciar el autodiagnóstico

El autodiagnóstico está estructurado en diez (10) áreas de gestión de la empresa, a saber:

1. Planeación estratégica.
2. Gestión comercial.
3. Gestión de operaciones.
4. Gestión administrativa.
5. Gestión humana.
6. Gestión financiera.
7. Gestión internacional.
8. Gestión de calidad.
9. Gestión logística.
10. Empresas de familia.

A cada área corresponden una serie de enunciados, que usted debe calificar de 1 a 5, de acuerdo con la siguiente escala:

1. Corresponde a aquellas acciones que no realiza en su empresa.
2. Corresponde a aquellas acciones que ha planeado hacer y están pendientes de realizar.
3. Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen de manera estructurada (plan).
4. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada.
5. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.

Al final se encuentra el resultado en forma de "telaraña" que permite identificar las áreas de gestión en las que la empresa tiene un mejor desempeño, así como en las que existen mayores oportunidades de mejora.

Tabla 37

Planeación Estratégica

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	5
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	5
3	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.	5
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	5
5	La empresa cuenta con metas de operación medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	5
6	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	5
7	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	5
8	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	5
9	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado	5
10	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	5
11	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	5
12	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.	5
13	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario	5
14	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación	5
15	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones	5
16	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	5
17	Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.	5
Puntaje Total		5,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38

Gestión Comercial

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	5
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivo).	5
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	5
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	5
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	5
6	La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.	5
7	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	4
8	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	5
9	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	5
10	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	5
11	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	5
12	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	5
13	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	5
14	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	5
15	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	5
16	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	5
17	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementa estrategias para su posicionamiento.	5
Puntaje Total		4,94

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39

Gestión de Operaciones

No.	Enunciados	Puntaje
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	5
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción	5
3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	5
4	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	5
5	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	5
6	El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción.	5
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	4
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	5
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio	5
10	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.	5
11	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado.	5
12	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	4
13	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	5
14	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	5
15	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	5
16	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.	5
17	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	5
Puntaje Total		4,88

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40

Gestión Administrativa

No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	5
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	5
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	5
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	5
5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	5
6	La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación.	5
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.	5
8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.	5
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.	5
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.	5
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.	5
12	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	5
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
14	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	5
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	5
16	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	5
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	5
Puntaje Total		5,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41

Gestión Humana

No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.	5
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.	4
3	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).	5
4	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.	5
5	En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaria.	5
6	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos.	5
7	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	5
8	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	5
9	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.	5
10	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	5
11	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	5
12	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	5
13	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	5
14	El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño.	5
15	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	5
16	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	5
17	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	5
Puntaje Total		4,94

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42

Gestión Financiera

No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	5
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	5
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	5
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	5
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	5
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	5
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	5
8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	5
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	5
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	5
11	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	5
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	5
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	5
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	5
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	5
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	5
17	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	5
Puntaje Total		5,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43

Gestión de la Calidad

No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa cuenta con una política de calidad definida	5
2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio).	5
3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	5
4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.	5
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	5
6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	5
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	5
8	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	5
9	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
10	La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías.	5
11	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.	5
12	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo	5
13	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.	5
14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	5
15	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	5
16	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	5
17	La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado.	5
Puntaje Total		5,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44

Gestión Logística

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa	5
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	5
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información	5
4	El gerente y en general el personal de la empresa han establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra la empresa	5
5	En la empresa se establecen responsabilidades y actividades para la captura y procesamiento de los pedidos y la gestión de inventarios.	5
6	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	5
7	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico	5
8	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos	5
9	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística	5
10	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico	5
11	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos	5
12	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística	5
13	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios	5
14	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico	5
15	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos	5
16	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa	5
17	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico	5
Puntaje Total		5,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45

Resultado Autodiagnóstico Empresarial

Tabla de Resultados		
No.	Áreas	Puntaje
1	Planeación Estratégica	5,00
2	Gestión Comercial	4,94
3	Gestión de Operaciones	4,88
4	Gestión Administrativa	5,00
5	Gestión Humana	4,94
6	Gestión Financiera	5,00
7	Gestión Internacional	0,00
8	Gestión de la Calidad	5,00
9	Gestión Logística	5,00
10	Empresas de Familia	0,00
Puntaje Total		4,97

Fuente: Elaboración propia

Nota: A partir de los resultados, se elaboró una gráfica o mapa que ilustra el nivel de desarrollo de la empresa (mapa de competitividad).

En dicho mapa se observan las áreas de gestión más consolidadas (la más cercana al extremo o parte externa de la gráfica) y las que requieren un mayor esfuerzo de mejoramiento (la más cercana al centro o eje de la gráfica).

