

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO A LA CLÍNICA
ODONTOLÓGICA ORTHOCENTER**

**CRISTÍN MARCELA MARÍN ARBOLEDA
GLORIA IRENE ROJAS BARAHONA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA**

2017

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO A LA CLÍNICA
ODONTOLÓGICA ORTHOCENTER**

**GLORIA IRENE ROJAS BARAHONA
CRISTÌN MARCELA MARÍN ARBOOLEDA**

Proyecto de grado para optar al título de administrador(a) de empresas

**Director:
Alejandro David Ramos Rico
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA – VALLE**

2017

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 IDENTIFICACIÓN	15
1.3 UBICACIÓN	16
1.4 TENENCIA	16
1.5 MAGNITUD	17
1.6 CRONOLOGÍAS	18
1.7 CAUSAS	19
1.8 FORMULACIÓN	18
2. JUSTIFICACIÓN	19
3. OBJETIVOS	20
3.1 OBJETIVO GENERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
4. MARCOS DE REFERENCIA	22
4.1 MARCO CONTEXTUAL	22
4.2 MARCO CONCEPTUAL	25
4.3 MARCO TEÓRICO	28
4.3.1 Etapas de la dirección estratégica	28
4.3.2 Términos claves en la dirección estratégica	30
4.3.3 Modelo de dirección estratégica de Fred David	37
4.3.4 Modelo de dirección estratégica de Benjamín Betancourt	38
4.3.5 El gran legado de Fayol	40
4.3.6 Beneficios de la planeación estratégica	45
4.3.7 Motivos de no llevar planeación estratégica	46
4.3.8 Matriz D.O.F.A.	48

<i>Continuación de tabla de contenido</i>	Pág.
4.3.9 Modelo de evaluación de clima organizacional de Hernán Álvarez Londoño	50
4.3.10 Cinco fuerzas de la competencia de Porter	54
4.3.11. 2015. Norma ISO 9001 2015	57
4.4 MARCO LEGAL	58
4.4.1 LEY No. 35 DEL 8 DE MARZO DE 1989	58
4.4.2 LEY 100 DE 1993	59
4.4.3 Ley 1164 de 2007	60
4.4.4 DECRETO 948 DE 1962	63
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	64
5.1 TIPO DE ESTUDIO	64
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	64
5.2.1 Inductivo	64
5.2.2 Deductivo	64
5.2.3 Cuantitativo-Cualitativo	64
5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	65
5.4 INSTRUMENTO METODOLÓGICO	65
5.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	67
5.6 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	67
5.6.1 Información primaria	67
5.6.2 Información secundaria	67
6. ANÁLISIS INTERNO DE ORTHOCENTER	68
6.1 GENERALIDADES DE ORTHOCENTER	68
6.1.1 Diseño de la marca	68
6.1.2 Ubicación	68
6.1.3 Horarios de atención	68
6.1.4 Reseña histórica	69

Continuación tabla de contenido	Pág
6.1.5 Misión	69
6.1.6 Visión	69
6.1.7 Objetivo General	70
6.1.8 Objetivos específicos	70
6.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	70
6.2.1 Administración estratégica	70
6.2.2 Personal actual	71
6.2.3 Sistema de contratación actual	71
6.2.4 Estado actual del sitio de trabajo	73
6.2.5 Proveedores	75
6.2.6 Convenios	76
6.3 ASPECTOS DE MERCADOTECNIA	76
6.3.1 Portafolio de servicios	76
6.3.2 Clientes	77
6.3.3 Encuesta a clientes	78
6.3.3.1 Análisis de encuesta a clientes	81
6.3.4 Gestión financiera	81
6.4 PUBLICIDAD DE SERVICIOS Y OFERTAS DE ORTHOCENTER	83
7. ANÁLISIS EXTERNOS	87
7.1 FUERZAS COMPETITIVAS	87
7.1.1 Dental Group	88
7.1.1.1 Registro fotográfico de Dental Group	90
7.1.2 Orthopacífico	94
7.1.2.1 Personal de Orthopacífico	96
7.1.2.2 Servicios de Orthopacífico	97
7.1.2.3 Registro fotográfico de Orthopacífico	98
7.1.3 Comparativo de precios entre Orthocenter, Dental Group y Orthopacífico	102

Continuación tabla de contenido	Pág.
7.2 FUERZAS TECNOLÓGICAS	103
7.2.1 Tecnología al servicio de la odontología	103
7.3 FUERZAS ECÓNICAS	105
7.4. FUERZAS SOCIALES	106
7.5 FUERZAS LEGALES	108
8. MATRICES DE ANÁLISIS	109
8.1 MATRIZ D.O.F.A.	109
8.2 MATRIZ C.A.M.E.	111
8.3 MATRIZ DE IMPACTO	112
8.3 MATRIZ E.F.E.: Evaluación de factores externos de Orthocenter	114
8.4 MATRIZ E.F.I.: Evaluación de factores internos de Orthocenter	115
8.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (M.P.C.)	116
9. PLAN ESTRATÉGICO	117
9.1 DECLARACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN	117
9.2 PLAN DE ACCIÓN RECOMENDADO	118
9.2.1 Objetivos administrativos	120
9.2.2 Objetivos comerciales y de marketing	123
9.2.3 Diagrama de Gantt para el plan de acción recomendado	124
9.3 Propuesta de mapa de procesos para Orthocenter	125
9.4 Propuesta de organigrama para Orthocenter	126
9.4 HALLAZGOS EN LA ADMÓN. ACTUAL DE ORTHOCENTER	127
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	132
BIBLIOGRAFÍA	134
WEBGRAFÍA	135
ANEXOS	136

Continuación tabla de contenido	Pág.
Anexo A. Contrato de colaboración de Orthocenter	136
Anexo B. Encuestas a clientes de Orthocenter	139
Anexo C. Resolución 01164 de 2002	141
Anexo D. Decreto 2676 de 2000	142
Anexo E. Resolución 4445 de 1996	143
Anexo F. Historia de la Odontología	144

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Las estrategias de tres empresas en el año 2002	34
Cuadro 2. Proceso metodológico de la investigación	65
Cuadro 3. Centros odontológicos en Buenaventura, aparte de Orthocenter.	87
Cuadro 4. Matriz D.O.F.A. de la empresa Orthocenter	109
Cuadro 5. Matriz C.A.M.E.	111
Cuadro 6. Matriz de Impacto: Debilidades y Oportunidades de Orthocenter.	112
Cuadro 7. Matriz de Impacto: Oportunidades y Amenazas de Orthocenter.	113
Cuadro 8. Primera estrategia del plan de acción recomendado	120
Cuadro 9. Segunda estrategia del plan de acción recomendado	121
Cuadro 10. Tercera estrategia del plan de acción recomendado	122
Cuadro 11. Cuarta estrategia del plan de acción recomendado	123
Cuadro 12. Diagrama de Gantt para la ejecución del plan de acción recomendado.	124

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Media y mediana de las calificaciones a Orthocenter hecha por los Encuestados.	80
Tabla 2. Ejemplo del registro de caja diario de la clínica Orthocenter	82
Tabla 3. Porcentaje de población con NBI (Necesidades básicas insatisfechas) y CVE (Comunidad vulnerable y expuesta).	106
Tabla 4. Matriz de Evaluación de factores externos de la empresa Orthocenter.	114
Tabla 5. Matriz de Evaluación de factores internos de la empresa Orthocenter.	115
Tabla 6. Matriz de perfil competitivo de la Clínica Orthocenter.	116

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Tratamientos odontológicos realizados por los pacientes encuestados.	79
Gráfica 2. Llegada a Orthocenter para tratamiento odontológicos en los encuestados.	80
Gráfica 3. Conocimientos de otros centros odontológicos en los encuestados.	81

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo de dirección estratégica de Fred David	37
Figura 2. Modelo de Planeación Estratégica de Benjamín Betancourt	38
Figura 3. Representación Esquemática de la Matriz DOFA	50
Figura 4. Cinco fuerzas de la competencia de Porter	54
Figura 5. Logotipo y eslogan de Orthocenter	68
Figura 6. Sala de Espera de la Clínica Odontológica Orthocenter.	73
Figura 7. Fotografías de salas odontológicas de Orthocenter.	73
Figura 8. Pasillos de Orthocenter	74
Figura 9. Consultorio de atención de uno de los socios y ortodoncista de la empresa.	75
Figura 10. Niveles de servicio de la Clínica Orthocenter Dental Group- Buenaventura.	77
Figura 11. Publicidad “Diente que nace torcido” de Orthocenter.	83
Figura 12. Publicidad “Financiación” de Orthocenter.	84
Figura 13. Publicidad de promoción de Diseño de Sonrisa en Orthocenter.	84
Figura 14. Publicidad de promoción de Diseño de Sonrisa en Orthocenter.	85
Figura 15. Promoción por temporada de Halloween de Orthocenter, Buenaventura.	86
Figura 16. Muestra de las diapositivas que exhibe Dental Group en su blog virtual.	90
Figura 17. Fachada frontal de la empresa Dental Group.	90
Figura 18. Gestión social de la empresa Dental Group.	91
Figura 19. Pendones y publicidad de la empresa Dental Group.	91
Figura 20. Consultorio odontológico de Dental Group.	93
Figura 21. Sala de espera de Dental Group.	93
Figura 22. Sede Sur de Orthopacífico en Cali, Colombia.	95
Figura 23. Sede Norte de Orthopacífico en Cali, Colombia.	95
Figura 24. Sede Buenaventura de Orthopacífico.	96
Figura 25. Personal actual de Orthopacífico.	97
Figura 26. Sala de espera de Orthopacífico.	98
Figura 27. Sitio de espera para niños de Orthopacífico.	99

Figura 28. Sala de espera de la tarjeta TODO de Orthopacífico.	100
Figura 29. Publicidad de referidos de Orthopacífico.	100
Figura 30. Carro-valla de Orthopacífico.	101
Figura 31. Publicidad de Orthocenter con su Orthoruleta.	101
Figura 32. Comparativo de precio entre Dental Group, Orthocenter y Orthopacífico.	102
Figura 33. Mapa de procesos recomendado a Orthocenter.	125
Figura 34. Organigrama recomendado a Orthocenter.	126

INTRODUCCIÓN

La importancia de un buen desarrollo comercial en una empresa, es algo que va en la esencia al progreso de la misma, ya que apoya en la búsqueda de responder a los objetivos planteados en la planeación inicial y paso a paso que se realiza en las organizaciones. Además de ser la búsqueda también se convierte en la parte en que se nota que tanto la empresa hace bien su trabajo con lo que tiene en su interior: trabajadores, estrategias, capital, maquinaria; para responder a la relación con los clientes, con el entorno en el que está, a la competencia, negociación con proveedores, para llegar a la característica inherente de una empresa: un lucro que genere satisfacción a la empresa.

La empresa que es objeto de estudio es la clínica odontológica Orthocenter, que en estos momentos presenta dificultades en su relación comercial ya que tiene problemas internos administrativos y financieros que han sido observados por dos (2) estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Valle Sede Pacífico, y consideran importante hacer un análisis y diagnóstico de la parte *comercial* de esta organización, partiendo desde el conocimiento de la empresa en sus particularidades, abordando temáticas referente a la situación de la misma, con la relación hacia sus clientes, proveedores, y el cumplimiento del objeto social.

El problema comercial tiene muchos elementos que no permiten en ocasiones a la clínica Orthocenter responder a los clientes internos (trabajadores) y a los clientes externos, en cuanto a satisfacciones, en donde las variables que presentan sensibilidad son: la seguridad de su contratación en el tiempo que la empresa dice que sopesa con un ingreso monetario mayor, el orden administrativo deficiente en los registros de la clientela o bases de datos, la pérdida por hurto de utilidades en el año 2015 por un personal administrativo, generando un problema de liquidez que frena planes de la empresa para sus operaciones.

En este trabajo se desarrollará la formulación de un *plan estratégico para aumentar su participación en el mercado*, siendo este una herramienta importante para la toma de decisiones oportunas en beneficio de la clínica.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Con la globalización y sus demostraciones de que el mundo está en constante cambio, que la competencia ha trascendido fronteras, por este motivo las organizaciones en este caso, de servicios, tienen mucha competencia, donde la supervivencia se convierte en una necesidad diaria, estar revisando la organización en su funcionamiento, para poder tener herramientas para adaptarse, para proponer lo que el mercado le pide y además lo que el mercado está dispuesto a recibir como valor agregado.

Colombia ha logrado posicionarse como líder latinoamericano en el uso de tecnologías en el campo de la odontología estética y regenta el camino a nivel mundial como país de elección para realizarse tratamientos de esta clase. Fama bien ganada debido al prestigio, nivel educativo, investigación y competencia con que cuentan los profesionales de nuestro país. Y es que el florecimiento económico de la última década, ha permitido que el sector odontológico se destaque en el área de la estética, este tipo de tratamientos permite la implementación y utilización de la tecnología como medio para alcanzar el fin último de la simetría dental.¹

La clínica odontológica Orthocenter nace junio de 1995, es una de las empresas más reconocidas en el Distrito Especial de Buenaventura, en cuanto a lo que concierne a ortodoncia general, ortodoncia, endodoncia, cirugía oral, implantes, diseño de sonrisa, periodoncia, higiene oral, entre otros servicios que presta, a lo largo de los años han tenido una serie de acontecimientos en la parte administrativa, que ahora afectan el funcionamiento general de la empresa, y le hace difícil responder a su *objeto social* a cabalidad, debido a que no tiene recursos materiales para desempeñarse, según la gerente actual, la Odontóloga Lina Mercedes Arcila Lema *“Los dejaron con el nombre, los muebles viejos y las ganas de trabajar de los empleados”*.

La investigación, no parte desde el “fraude financiero” del año 2015 en la administración, sin embargo, desde ese punto, se evidenciaron situaciones pasadas de la empresa, debido a que la empresa quedo sin efectivo para

¹ LR La República, Colombia: potencia odontológica en América Latina, Francisco Degiovani [En línea]. [Consultado 29 de febrero de 2016]. Disponible en: <http://www.larepublica.co/colombia-potencia-odontol%C3%B3gica-en-am%C3%A9rica-latina> 42719

responder a diferentes costos, gastos e inversiones, y en estos momentos se encuentra en “jaque”, el modo de responderle a los clientes con todo lo que proponen en su portafolio de productos y servicios de manera satisfactoria que aumenta el riesgo de que los clientes ya existentes se retiren, no exista forma de que nuevos clientes vengan y que los que se retiraron por su insatisfacción, generen un “voz a voz” que predispongan negativamente la imagen de la empresa, para que ni siquiera tengan en cuenta a Orthocenter en los servicios que en algún momento se piensen buscar en las clínicas dentales.

1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad (2016), en la clínica Orthocenter se evidencia una disminución en su flujo de efectivo proveniente de su parte operacional, y este que es uno de los principales nutrientes de las organizaciones con ánimo de lucro, al no existir mucho flujo de efectivo; diferentes sectores vitales de la empresa quedan sin recibir aportes monetarios para estar en constante y óptimo funcionamiento, ocasionando el riesgo de la pérdida de participación en el mercado de la clínica, y se le hace difícil en las condiciones actuales sin un plan de mejora o correctivo, responder de manera satisfactoria a la clientela, responder a la rentabilidad esperada y si esto sigue así, en el mercado que se mueve se va desvaneciendo poco a poco su imagen empresarial tan representativa pasando a ser una competencia de poco nivel, poco atractiva para los clientes.

Los trabajadores han dejado de estar en una modalidad de contratación más duradera y fija, a estar laborando por pago diario, aunque la directiva plantea que es lo mejor para todos, porque se gana más dinero y es más flexible, la imagen corporativa de la empresa también se afecta ya que no se le inyecta inversión a mejoras locativas, de avisos publicitarios, de suvenires o detalles a clientes para posicionarse en la mente de ellos. La empresa se mueve en un ambiente de “desorden” en registros contables, soportes de las fichas clínicas de los clientes, un servicio que poco satisface al cliente, las apreciaciones anteriormente señaladas parten de un ejercicio de observación en el marco de la investigación.

La pérdida operacional del año 2015, provocada por un hurto de las utilidades de la clínica ese mismo año, fue un golpe fuerte, que hizo conocer la “verdadera” situación, ya que antes de eso existían ganancias, buenos ingresos, pero no

estaba del todo bien la empresa en su diario funcionamiento. Es por esto que se propone una ruta investigativa que diagnostique en un marco de tiempo que la información y su clasificación lo permita, para poder resaltar lo bueno que existía, lo que se propone cambiar y la estrategia de acción en cada situación que se aborde: Relación con los proveedores, relación con el personal operativo y administrativo, relación con los clientes, y la respuesta que se tiene frente a la competencia que cada vez es mayor en cuanto a cantidad de competidores y diferentes estrategias para la supervivencia de la organización.

1.3 UBICACIÓN DEL PROBLEMA

El “epicentro” del problema comercial de Orthocenter en el Distrito de Buenaventura, parte del departamento administrativo que ha tenido diferentes personas en el cargo y en su paso, se concentraron en las utilidades del ejercicio, olvidando tocar otros puntos clave de la empresa, y estar en procesos de mejora continua, situación que es delicada, ya que cuando se llega a algún riesgo como pérdida, competencia a ritmo acelerado, la empresa no encuentra respuesta, ya que previamente no se hizo el respectivo análisis de todo el funcionamiento para estar preparada ante eventualidades que en este entorno tan dinámico no están exentas de pasarle a cualquier organización.

La administración actual es más técnica que administrativa, es decir, la gerencia posee conocimientos de la parte operativa ya que son odontólogos, más su idea de administrar más allá de la parte de producción queda algo endeble, manifestando que la “culpa” es la falta de dinero para invertir en su totalidad (*Información sustentada por medio de una entrevista estructurada con la gerencia, y grabada en formato digital*). Mientras que estas declaraciones existan y no se pongan en marcha medidas correctivas para tantas eventualidades que presenta Orthocenter, la disminución de participación en el mercado se va haciendo más notoria, siendo un “enemigo” que, si no se le hace frente con disposición y estrategia, terminará venciendo a la empresa, quedando rezagada como una empresa que existió y no pudo hacer frente a adversidades empresariales que le ocurrieron.

1.4 TENENCIA

La empresa debe presentar lo más acertado posible, todos los componentes integrales para generar una clientela satisfecha, y al ser una empresa que oferta

servicios de salud, un componente integral es la presentación agradable, higiénica y ordenada de los trabajadores, del establecimiento, ya que al estar ofreciendo salud, la concepción ideal para el cliente, es ver un ambiente que le garantice seguridad física y sentir confianza de utilizar los servicios de esta empresa, y las instalaciones no se encuentran visualmente atractivas en la actualidad.

Si a lo anterior se le suman otros factores como el de la relación con los trabajadores en cuanto a los pagos y la forma de contratación que es por turnos diarios y omite elementos a pagarse en la “carga prestacional”, la pérdida gradual de la relación con los proveedores; se puede decir que en esta empresa un daño en un departamento o función, afecta de manera indirecta a otro, o sea, las organizaciones son una fusión de elementos interdependientes, que cada uno tiene su función específica pero un pequeño cambio en alguno afecta de modo positivo o negativo a otro elemento, o sea, a los procesos por departamentos.

1.5 MAGNITUD

La magnitud del problema es amplia, ya que el flujo de efectivo escaso sumado a la falta de preparación de la empresa ante casos fortuitos, son factores que hacen que en diferentes escenarios más allá de lo financiero la empresa presente irregularidades, algunos son:

Preservación del personal: La forma de contratarlos, reduce algunos costos que van a sumar al flujo de efectivo, pero esta forma de contratación a diario, hace que cada día no se tenga la garantía. Además de que si en un caso extremo la empresa desaparece, se convierte en una empresa de la que alrededor de 13 personas salieron desempleadas generando un impacto económico- social negativo.

Proveedores disponibles: El poder de negociación que se evidencia es escaso, solamente tienen un solo proveedor principal, se han perdido varios por el retraso en los pagos.

Pérdida de posicionamiento en el sector: La historia detrás de Orthocenter, se puede perder y quedará rezagada como a ser categorizada del mismo modo que

empresas que van en crecimiento, o de niveles competitivos medios o bajos ya que no responde como un pionero en sus operaciones comerciales

Cambio en el objeto social: La empresa posee un amplio portafolio de servicios y al tener ese problema del flujo de efectivo, algunos servicios entran a riesgo de tener que dejar de ofrecerse ya que no se pueden ejecutar o se hacen de mala manera, o generan más pérdidas que ganancias.

Relación contable negativa: Una empresa con un balance, donde los pasivos son mayores que los activos, sin que esos pasivos apalanquen a la empresa, y que el patrimonio quede con rentabilidad muy por debajo de la esperada sin un horizonte que eso mejore, hace que la empresa pierda su atractivo como negocio, con el riesgo de quedar embargadas por entidades financieras que prestaron capital financiero a la organización.

Alto costo de recuperación de clientes: El cliente es un pilar ya que es la respuesta a lo que la empresa propone y las personas disponen a recibir, el ir perdiendo clientes, resulta costoso y recuperarlos, es una tarea difícil, tiene más probabilidad de fracaso que de éxito ya que con una competencia en constante crecimiento, las personas optan por otras empresas.

Baja fidelización de la clientela existente: Hay clientes que aún siguen en la empresa con sus tratamientos dentales, sin embargo, la magnitud del problema está en que, si no se sienten a gusto, terminan su tratamiento sin recomendar a Orthocenter.

Con todas estas posibles situaciones en las que Orthocenter puede quedar inmersa, es preciso decir que su participación en el mercado estaría en juego, ya que, sin proveedores, incertidumbre de contar con trabajadores, clientes que se van, clientes que no recomiendan a la empresa, deudas mayores que los ingresos, la empresa legalmente no tendría como hacer frente al mercado en el que compete.

1.6 CRONOLOGÍA

El problema de manera incipiente no se conoce su inicio exacto, no obstante, en un marco de tiempo de que la información permita, se procede a tener la ruta investigativa y determinar la causalidad de algunos sucesos, y denotar su inicio en el tiempo, en que fechas se fue prolongando o haciéndose más notorio. En la ruta investigativa, por ahora, solo se ha podido recibir información que, por el motivo

del desfaldo en el año 2015, la empresa tomó la decisión de cambiar el esquema de contratación del personal, disminuir su gasto publicitario, frenar la inversión en adecuación locativa hasta que haya un flujo de efectivo que según la gerencia considere oportuno.

1.7 CAUSAS

Al ser un trabajo de investigación que se basa en la búsqueda de causas, y determinarlas por cuenta propia, sería afirmar sin fundamento, ya que en estos momentos se conocen síntomas y algunas situaciones representativas. Existe la hipótesis que gran parte de los problemas comerciales que ponen en riesgo de disminuir la participación en el mercado de Orthocenter, parten de la falta de dirección por parte de la administración en este sentido y que una pérdida operacional en el año 2015, han sido determinantes para evidenciar la situación.

1.8 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál debe ser el plan estratégico para la Clínica Odontológica Orthocenter?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico a la clínica odontológica Orthocenter.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer las particularidades de esta empresa, su objeto social, historia y situación actual en el mercado de clínicas dentales.
- Evaluar los diferentes elementos internos y externos, con matrices y aspectos previamente seleccionados y especificados según el modelo de Planeación estratégica de Fred David.
- Formular estrategias que le permitan a la clínica odontológica Orthocenter mejorar su participación en el mercado.

3. JUSTIFICACIÓN

Una de las proponentes de este tema a investigar en la clínica Orthocenter , es cercana a dos trabajadoras actuales de este sitio, y en la comunicación de los temas de esta empresa, la proponente observó que la temática comercial como objeto de estudio, es una propuesta interesante de investigación, y más en una organización que es pionera en Buenaventura en este servicio y congruente con la carrera que está culminando que es Administración de Empresas en la Universidad del Valle Sede Pacífico, ya que se nota en la realidad la aplicación de todos los conocimientos adquiridos. En la comunidad este trabajo resulta de gran interés ya que es una parte vital en el progreso de Buenaventura, la investigación desde el sector académico en este caso de educación superior, de casos empresariales del Distrito.

Esta investigación reúne datos y análisis de información de gran relevancia para la empresa objeto de estudio del presente trabajo que le aportan un informe como herramienta de toma de decisiones en la administración de Orthocenter, contribuyendo a que tengan una mejor visión de la organización, con la búsqueda de un impacto positivo para ellos: óptimas relaciones con los proveedores, excelente personal, orden en los registros de la empresa, clientela satisfecha, utilidades atractivas para los propietarios y copropietarios.

El documento final elaborado estará ubicado en los registros de trabajos de grado de la facultad de Administración de Empresas en la Universidad del Valle Sede Pacífico en la sección de Biblioteca, sirviendo de herramienta de consulta para estudiantes de pregrado, docentes, estudiantes de diplomados. Además de ser el requisito para optar al título de Administración de Empresas por parte de las autoras en esta misma universidad.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

“El aumento de la oferta de clínicas dentales en España está cobrando fuerza, dado que, las franquicias y aseguradoras medicas no quieren quedar atrás, pues los españoles están asistiendo con mayor frecuencia al odontólogo, cerca del 80% de la población adulta tiene un problema bucal que requiere tratamiento, y la demanda de servicios dentales aumenta, además de que utilizan este tipo de servicios no solo por salud sino también por estética.”²

A ese creciente interés por la salud bucodental, se le suma una mayor oferta de profesionales, que está encontrando una salida a su situación laboral en las cadenas de franquicias que prestan este tipo de servicios. El sector de la ortodoncia es el que más auge ha tomado, pues la existencia de establecimientos que prestan estos servicios es cada vez más grande, y compiten entre ellos para captar la atención de los clientes con promociones comerciales, que van desde tratamientos gratuitos, descuentos y financiación.

“España es el cuarto mercado dental de Europa, por detrás de Alemania, Italia y Francia, según los últimos datos disponibles, correspondientes a 2012, de la Asociación de Depósitos Dentales en Europa (ADDE). De acuerdo con esta investigación, el gasto dental en el país se sitúa en 472 millones de euros, casi cinco veces menos que el alemán y prácticamente la mitad que el italiano y el francés.”³

Dentix, una red compuesta por 33 centros de salud y estética dental repartidos por toda España, es una de las más activas en aperturas de clínicas. Anuncia implantes dentales desde 222 euros y ofrece financiación hasta 60 meses sin entrada y hasta 36 meses sin entrada y sin intereses.

² 20 Minutos, Las clínicas dentales en España: un negocio en expansión, Enero 23 de 2014 [En línea]. [Consultado el 30 de Abril de 2016].

³ Ibíd.

Dentix, la cadena de clínicas dentales propias más grande de España, con presencia en 4 países, ha abierto 23 clínicas en Colombia, desde marzo de 2015. La empresa ha invertido 30 mil millones de pesos en el país, costando cada clínica entre 1.200 y 1.300 millones de pesos. Las clínicas se encuentran presentes en 16 ciudades del país: Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Montería, Valledupar, Cúcuta, Bucaramanga, Pasto, Popayán, Armenia, Manizales, Pereira e Ibagué.

Dentix, es la viva representación de que el sector de las clínicas dentales, está pasando por el uno de sus mejores momentos en los últimos años, la aceptación de la clínica en el país ha sido bastante positiva, pues ha hecho uso adecuado de las estrategias de marketing, como lo es utilizar como imagen de la marca en televisión, al jugar de la selección Colombia James Rodríguez, el cual es un ídolo en el país, esto trae consigo a que las personas se familiaricen con la marca y al momento de realizarse algún tratamiento odontológico se motiven a acudir a esta.⁴

En Colombia las clínicas dentales se han vuelto un negocio rentable que funciona de forma alejada del servicio salud que presta el Estado y esta suma más de \$100.000 millones al año. Los odontólogos se han inclinado por montar sus propias clínicas a lo largo del país y con miras a exportar sus servicios. “Las clínicas de Sonría suman 76 en 36 ciudades y los 35 locales que manejan bajo la razón social Inversiones Dama Salud les generaron ingresos de \$59.110 millones. La tercera red odontológica por ingresos es la de Marlon Becerra que, según el portal los datos.com, reporta bajo cuatro razones sociales y factura en total \$13.400 millones.”⁵

Este negocio es cada vez más competitivo, pues las clínicas de este tipo se pelean los clientes, por medio de la tecnología, los servicios y la financiación. La ventaja que tiene la odontología está ligada, con la preocupación que tienen las

⁴ El nuevo siglo, Arturo Merlano, Clínicas Dentix en Colombia, junio 21 de 2016 [En línea]. [Consultado 08 de septiembre del 2016]. <http://m.elnuevosiglo.com.co/articulos/6-2016-arturo-merlano-cl%C3%ADnicas-dentix-en-colombia>

⁵ DINERO, El mercado de las clínicas dentales sonríe en Colombia, septiembre 30 de 2015 [En línea]. [Consultado 30 de Abril del 2016]. <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/clinicas-dentales-disputan-clientes-colombianos/214152>

personas por mejorar su apariencia más que por el valor económico que este tenga, pues los y las que van a estas clínicas en busca de satisfacer la necesidad de realizarse una ortodoncia, o de blanquear sus dientes, si bien hoy en día es usual ver un adulto usando brackets, algo que se tenía la concepción de era solo para jóvenes. Con referencia a lo mencionado con anterioridad se debe tener en cuenta que la ortodoncia es el servicio más solicitado en estas clínicas, seguido de implantes y diseños de sonrisa. La estabilidad de este sector en el país ha originado la entrada de nuevos competidores, como las cadenas españolas, por esta razón las clínicas locales están enfocando su atención en países como México y Perú, con el fin de penetrar estos mercados.

El sector odontológico señala ser un sector de mucha competencia, con una evidente inclinación al crecimiento de la oferta, pues cada vez es mayor la competencia por el surgimiento de nuevas clínicas y consultorios, la clínica Ortho center se encuentra en sector competitivo pues esta industria en el Distrito Especial de Buenaventura tiene una tendencia a crecer con relación a la oferta y demanda de servicios odontológicos.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Diseño de sonrisa: El diseño de sonrisa consiste en llevar los dientes a unas condiciones ideales de tamaño forma y color, según el rostro, la personalidad y los rasgos específicos de cada paciente. Es muy importante determinar las condiciones y el resultado esperado ya que muchos pacientes buscan en algunos casos dientes que no son compatibles con ellos, y como resultado lucirán falsos, y con la odontología actual se busca llevar a los dientes hasta un estado natural.⁶

Endodoncia: “La endodoncia es un tratamiento para reparar y salvar un diente gravemente dañado o infectado en vez de quitarlo. El procedimiento consiste en quitar la zona dañada del diente (la pulpa), limpiarlo y desinfectarlo, y después empastarlo y sellarlo. Las causas comunes que afectan a la pulpa: dientes agrietados, cavidades profundas, un tratamiento dental repetido o trauma. El nombre del tratamiento en inglés, "root canal" (endodoncia).”⁷

Flujo de efectivo: “El flujo de efectivo o flujo de caja de una empresa, se calcula restando las entradas y salidas de efectivo que representan las actividades de operativas de la empresa. En la contabilidad, flujo de caja es la diferencia en la cantidad de efectivo disponible al comienzo de un período (saldo inicial) y el importe al final de ese período (saldo final).”⁸

Mercado: “En términos económicos generales el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y

⁶ MENTAL, CLÍNICA DENTAL. ¿Qué es el diseño de sonrisa? [En línea]. [Consultado el 8 de septiembre de 2016]. Disponible en: <http://www.clinicamenta.com/disentildeo-de-sonrisa.html>

⁷ COLGATE, Endodoncia [En línea]. [Consultado el 9 de septiembre de 2016]. Disponible en: <http://www.colgate.com.co/es/co/oc/oral-health/procedures/root-canals>

⁸ Enciclopedia financiera, Definición de Flujo de Efectivo [En línea]. [Consultado el 16 de septiembre de 2016]. Disponible en: <http://www.enciclopediafinanciera.com/analisisfundamental/valoraciondeactivos/flujos-de-efectivo.htm>

venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos. Para definir el mercado en el sentido más específico, hay que relacionarle con otras variables, como el producto o una zona determinada.”⁹

Ortodoncia: “Ortodoncia es una especialidad de la odontología que se encarga de la corrección de los dientes y huesos posicionados incorrectamente. Los dientes en mala posición y los que no muerden correctamente unos contra otro son difíciles de mantener limpios, corren riesgos de pérdida precoz debido a caries y enfermedades periodontales.”¹⁰

Planeación estratégica: “Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término *dirección estratégica* se utiliza en este texto como sinónimo del término *planeación estratégica*.”¹¹

Periodoncia: “El término **periodoncia** engloba todo lo relacionado con el tratamiento de las enfermedades periodontales, es decir, aquellas que se producen por la acumulación de placa bacteriana y sarro en el cuello de los dientes, la línea de la encía (gingivitis) y por debajo de esta última (periodontitis).”¹²

⁹ GESTIOPOLIS, Concepto de mercado y sus tipos [En línea]. [Consultado el 16 de septiembre de 2016]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/concepto-mercado-tipos/>

¹⁰ COLGATE, Centro del cuidado bucal [En línea]. [Consultado el 16 de septiembre de 2016]. <http://www.colgate.com.co/es/co/oc/oral-health/life-stages/teen-oral-care/article/what-is-orthodontics>

¹¹ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: Naturaleza de la Dirección estratégica. 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág. 5

¹² SANITAS, En qué consiste la periodoncia [En línea]. [Consultado el 16 de septiembre de 2016]. <http://www.sanitas.es/sanitas/seguros/es/particulares/biblioteca-de-salud/salud-dental/periodoncia.html>

Servicios: “El concepto de servicio proviene del latín *servitium*. El mismo hace referencia a la acción servir, sin embargo, este concepto tiene múltiples acepciones desde la materia en que sea tratada. Los servicios, desde el punto de vista del mercadeo y la economía, son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes. Los servicios son lo mismo que un bien, pero de forma no material o intangible.” ¹³

¹³ CONCEPTO.DE, Concepto de Servicio [En línea]. [Consultado el 17 de septiembre de 2016]. <http://concepto.de/servicio/#ixzz4OtQWnpEA>

4.3 MARCO TEÓRICO

4.3.1 Etapas de la dirección estratégica. El *proceso de dirección estratégica* presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

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. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil. Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios.¹⁴

Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.¹⁵

La **implantación de la estrategia** requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia,

¹⁴ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: La naturaleza de la dirección estratégica. 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág. 5

¹⁵ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: La naturaleza de la dirección estratégica. 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág. 6

la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.¹⁶

La **implantación de la estrategia** se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y “¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?” El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.¹⁷

La **evaluación de la estrategia** es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.¹⁸

Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

- 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales;
- 2) la medición del rendimiento, y
- 3) la toma de medidas correctivas.

¹⁶ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: La naturaleza de la dirección estratégica. 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág. 6

¹⁷ Ibíd. Pág. 7

¹⁸ Ibíd. Pág. 7

La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen. Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.¹⁹

4.3.2 Términos claves en la dirección estratégica. Antes de analizar con mayor profundidad la dirección estratégica, debemos definir ocho términos clave: estrategias, declaraciones de la visión y la misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas.²⁰

Estrategas

Los “*estrategas* son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos puestos laborales, como son director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, rector o empresario”.²¹

Jay Conger, profesor de comportamiento organizacional en la London Business School y autor de *Building Leaders*, comenta: “*Todos los estrategas tienen que ser directores generales en aprendizaje, pues estamos en un periodo de cambio constante. Si nuestros líderes no son reconocidos como modelos capaces de adaptarse con facilidad durante este periodo, entonces nuestras empresas tampoco se adaptarán, porque finalmente el liderazgo consiste en ser un modelo a seguir*”.²²

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios

¹⁹ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: La naturaleza de la dirección estratégica. 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION Pág. 7

²⁰ Ibíd. Pág. 8

²¹ Ibíd. Pág. 9

²² Ibíd. Pág. 9

y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos. Los planificadores estratégicos desempeñan por lo general un papel de apoyo; se encuentran en los niveles más altos de la gerencia y poseen una gran autoridad en la toma de decisiones.²³

El director general es el gerente estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que sea responsable de una unidad o división, que tenga responsabilidad en los resultados en cuanto a pérdidas y ganancias o que posea autoridad directa sobre una parte importante de la empresa es un gerente estratégico (estratega).²⁴

Algunos estrategas están de acuerdo con Ralph Nader, quien afirma que las empresas tienen tremendas obligaciones sociales. Otros apoyan a Milton Friedman, un economista, quien declara que las empresas no tienen ninguna obligación de hacer nada más por la sociedad que lo requerido legalmente. La mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la principal responsabilidad social de cualquier empresa debe ser obtener utilidades suficientes para cubrir los costos futuros, porque si esto no se logra, ninguna otra responsabilidad social se puede cumplir. Los estrategas deberían examinar los problemas sociales en términos de los costos y los beneficios potenciales para la empresa; considerando, además, abordar los problemas sociales que benefician más a la empresa.²⁵

Declaraciones de la visión y la misión

En la actualidad, muchas empresas elaboran una *declaración de la visión* que responda la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?” La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión están integradas por una sola oración; por ejemplo, la declaración de la visión de Stokes Eye Clinic, ubicada en Florence, Carolina del sur, es

“Nuestra visión es cuidar su visión”. La visión del Institute of Management Accountants es: “Liderazgo mundial en educación, certificación y práctica de la contabilidad administrativa y la dirección financiera”. Las *declaraciones de la misión* son: “expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de

²³ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: La naturaleza de la dirección estratégica. 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION Pág. 7

²⁴ Ibíd. Pág. 9

²⁵ Ibíd. Pág.9

otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”.²⁶

Aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?” La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro.²⁷

Oportunidades y amenazas externas

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*.²⁸

La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios en la población, los cambios en los valores y actitudes laborales, la exploración espacial, los empaques reciclables y la competencia creciente de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades o amenazas para las empresas. Estos tipos de cambios crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, las necesidades de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias.²⁹

Muchas empresas e industrias enfrentan la amenaza externa real de las ventas en línea que captan una participación en el mercado cada vez mayor en su industria; por ejemplo, *se espera que las compras de abarrotes en línea alcancen los 10. 800 millones de dólares para el año 2003, para desgracia de los tenderos tradicionales*.³⁰

Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir

²⁶ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: La naturaleza de la dirección estratégica. 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág. 10

²⁷ Ibíd. Pág. 10

²⁸ Ibíd. Pág. 10

²⁹ Ibíd. Pág. 10

³⁰ Ibíd. Pág.10

el impacto de las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito. Este proceso, que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa, en ocasiones se denomina *vigilancia del entorno* o análisis industrial.

Fortalezas y debilidades internas

Las *fortalezas* y las *debilidades internas* son las actividades que la empresa pueden controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa.³¹

La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. Las fortalezas y las debilidades se determinan en relación con los competidores. Una deficiencia o superioridad *relativa* constituye una información importante. Además, las fortalezas y las debilidades se pueden determinar con base en elementos distintos al rendimiento; por ejemplo, una fortaleza consiste en la posesión de recursos naturales o de una reputación histórica en la calidad.³²

Objetivos a largo plazo

Los *objetivos* se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. *Largo plazo*, significa más de un año en la mayoría de las empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control.³³

Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. En una empresa con áreas diferentes, se deben establecer objetivos para la

³¹ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: La naturaleza de la dirección estratégica. 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág. 11

³² Ibíd. Pág. 11

³³ Ibíd. Pág. 11

empresa en general y para cada división. Los objetivos a largo plazo de Minnesota Power son lograr el 13% del rendimiento sobre el capital (RSC) en su compañía principal de servicio eléctrico.³⁴

Estrategias

Las *estrategias* son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas.

El cuadro 1 describe las estrategias que siguen actualmente Barnes & Noble, SunTrust Banks y Yahoo!. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro.³⁵

Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa. En la actualidad, Boston Market y Kentucky Fried Chicken (KFC) luchan cada una con estrategias similares para vender pollo como comida rápida. Boston Market está renovando sus 680 restaurantes para ofrecer gabinetes, sillas acojinadas y un menú más amplio. La empresa ha integrado 40 nuevos restaurantes en el 2002.³⁶

Entonces existe KFC". KFC está eliminando las cajas de cartón y comienza a servir alimentos en platos de plástico negro; similar a lo que hace Boston Market. KFC también está renovando sus 5 300 restaurantes en Estados Unidos, proporcionando iluminación especial y mesas similares a las de los cafés..³⁷

Cuadro 1. Las estrategias de tres empresas en el año 2002

<i>BARNES & NOBLE</i>

<i>Barnes & Noble, el vendedor de libros más importante, vaciló en utilizar una</i>

³⁴ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: La naturaleza de la dirección estratégica. 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág.10

³⁵ Ibíd. Pág.11

³⁶ Ibíd. Pág.11

³⁷ Ibíd. Pág.11

estrategia en línea, mientras que la empresa de nueva formación Amazon.com captó una importante participación en el mercado en la venta de libros en línea. A pesar de los gastos de capital elevados y de la publicidad masiva en años recientes, Barnes & Noble sigue teniendo apenas un poco más de la décima parte del tamaño en línea de Amazon.com. Desde el principio, Barnes & Noble no quiso “comerse” a su propia franquicia principal. La lección para las demás empresas es que el Internet no tolera la precaución ni la vacilación. Muchas empresas de construcción “vacilan” en aplicar una estrategia en línea debido al “canibalismo” percibido con las ventas tradicionales. La precaución puede conducir al desastre.

SUNTRUST BANKS

SunTrust Banks sigue una estrategia horizontal dinámica por medio de la adquisición de otros bancos. SunTrust adquirió todos los negocios de Huntington Bancshares en Florida a finales del año 2001, después de perder la oportunidad de adquirir Wachovia en ese mismo año. En su lugar, First Union adquirió Wachovia. La adquisición de Huntington incrementó la participación en el mercado de SunTrust en Florida del 10 al 12%, colocándolo en el tercer lugar en Florida después de Bank of America (22%) y Wachovia (15%). SunTrust, con base en Atlanta, obtuvo por medio de esta adquisición las 143 sucursales de Huntington en Florida para complementar sus 400 sucursales existentes en ese estado.

YAHOO!

La estrategia de Yahoo! es cambiar la obtención del 80% de sus ingresos por medio de la publicidad, a la obtención de mayores ingresos por medio de clientes que pagan por sus servicios. Yahoo! diseñó una nueva estrategia para ofrecer servicios como páginas Web personalizadas, suscripciones de audio y videos de música a cambio de un pago. Desde sus inicios, Yahoo! había proporcionado servicios gratuitos para ganar clientes y obtener sus ganancias de anunciantes. Los analistas, quienes se muestran escépticos de que la nueva estrategia de Yahoo! logre éxito, disminuyeron el precio de las acciones de la empresa de \$88.75 dólares de finales del año 2000, a \$9.90 dólares a fines del 2001. Yahoo! despidió al 20 % de su personal (casi mil empleados) en el 2001.

Yahoo! también está estableciendo alianzas estratégicas, como su nuevo acuerdo con SBC Communications para ofrecer conjuntamente acceso a Internet de alta velocidad para las líneas telefónicas de SBC, usando la marca comercial de Yahoo! y el servicio Web. La formación de alianzas estratégicas es un nuevo impulso de dirección estratégica muy importante para la década del año 2000.

Fuente: FRED David. 2003

Objetivos anuales

Los *objetivos anuales* son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser fáciles de medir, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y prioritarios; deben establecerse en los niveles de dirección, de división y funcionales de las grandes empresas, y deben ser propuestos de acuerdo

con los logros de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia (SIG). Cualquier empresa requiere una serie de objetivos anuales para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implantación estratégica, mientras que los objetivos a largo plazo son importantes sobre todo en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan la base para la distribución de los recursos. Campbell Soup Corporation posee el objetivo anual de lograr 20% de crecimiento en las ganancias, 20% del RSC y 20% del rendimiento sobre el efectivo invertido. La empresa denomina a este objetivo como GRE, por ganancias, rendimientos y efectivo.³⁸

Políticas

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes.

Las políticas se establecen con frecuencia en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información de cómputo. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa.³⁹

Muchas investigaciones sugieren que una fuerza laboral más saludable tiene mayor capacidad de implantar estrategias de manera eficiente y eficaz. El National Center for Health Promotion calcula que más del 80% de todas las empresas estadounidenses cuentan con políticas que prohíben fumar; las cuales se derivan comúnmente de objetivos anuales que intentan reducir los costos médicos de la empresa relacionados con el ausentismo, así como ofrecer un ambiente laboral saludable.⁴⁰

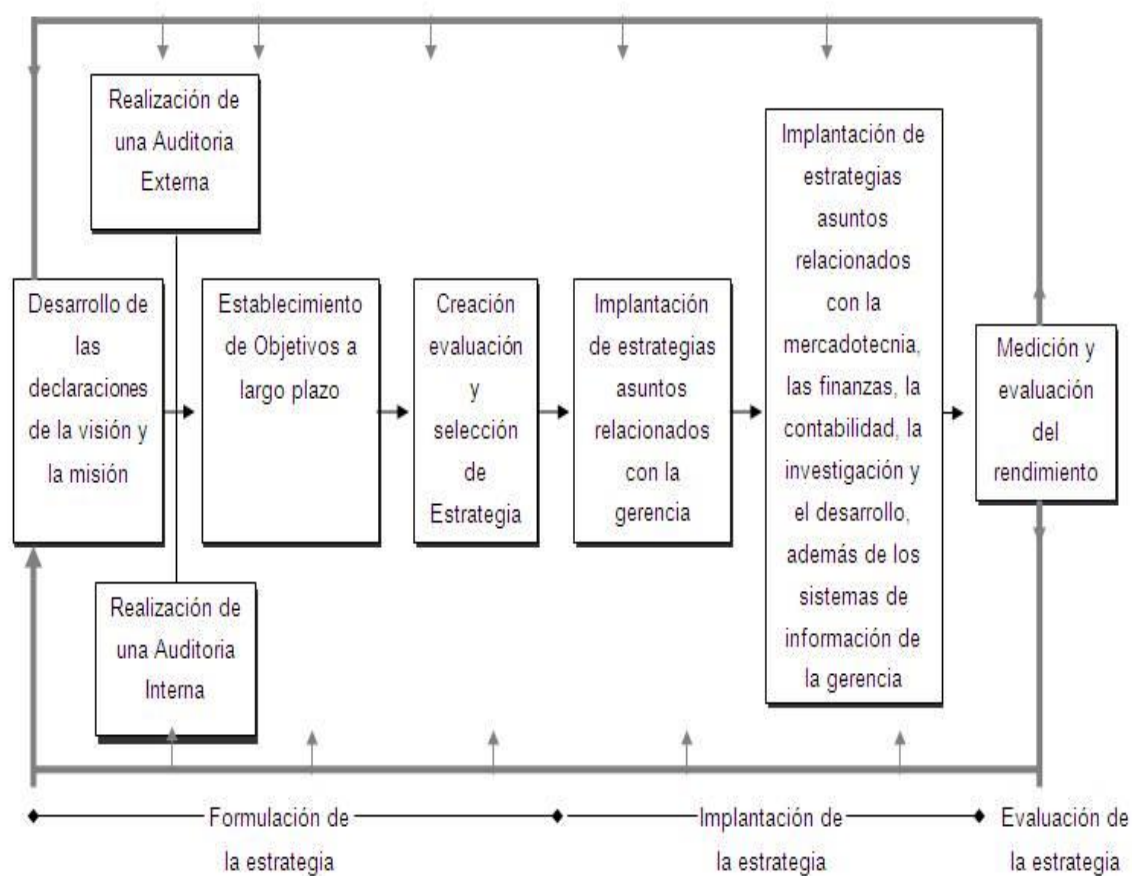
³⁸ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: Naturaleza de la Dirección estratégica 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág. 12

³⁹ Ibid. Pág. 13

⁴⁰ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: Naturaleza de la Dirección estratégica 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág. 13

4.3.3 Modelo de dirección estratégica de Fred David

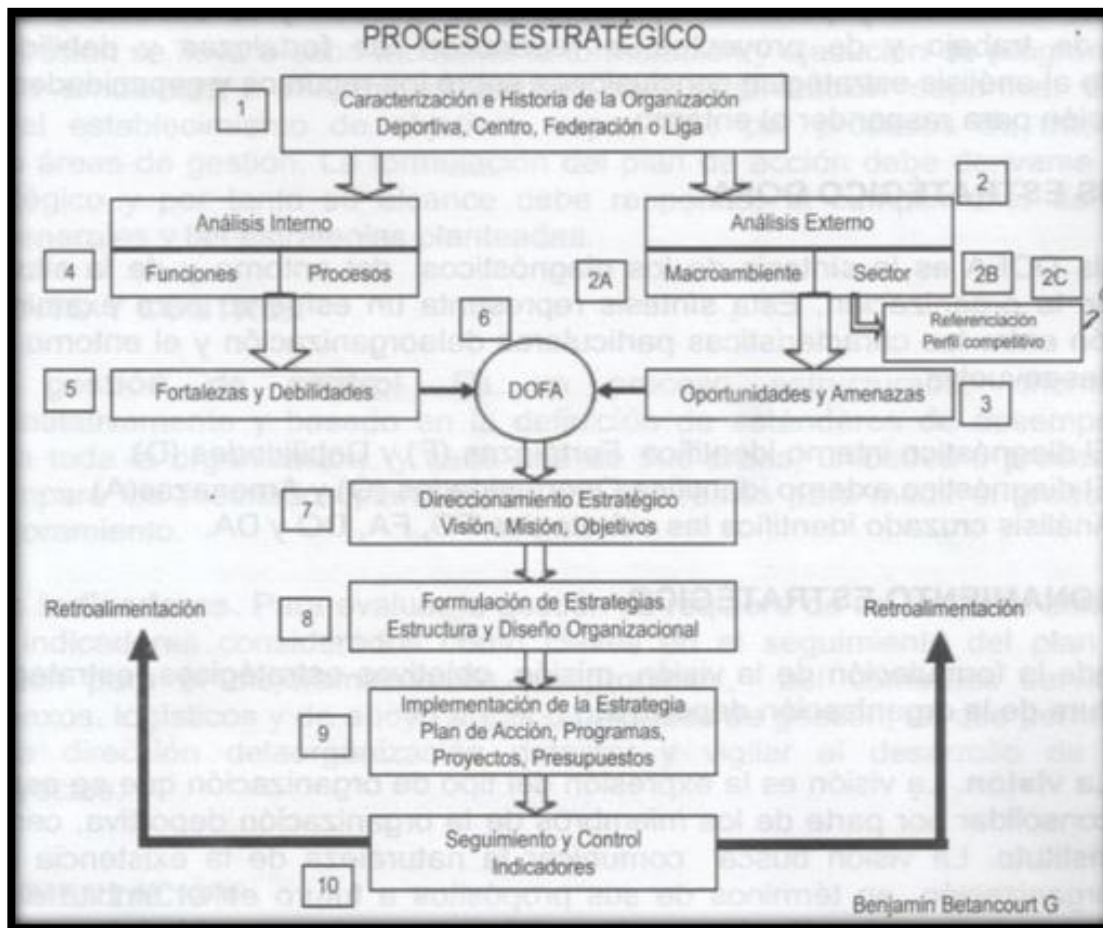
Figura 1. Modelo de dirección estratégica de Fred David



Fuente: FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: La naturaleza de la dirección estratégica. 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág. 14

4.3.4 Modelo de Planeación Estratégica de Benjamín Betancourt

Figura 2. Modelo de Planeación Estratégica de Benjamín Betancourt



Fuente: GUERRERO BETANCOURT Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, Editorial escuela sin fronteras, Colombia.

Este modelo está desarrollado de forma descendente, y está enfocado a organizaciones deportivas aun así, es aplicable en cualquier tipo de organización, el primer nivel condensa la caracterización e historia de la organización lo que especifica las razones que dieron origen, consecutivo a esto, en el segundo nivel se realiza el análisis interno y externo de la organización, en el recuadro de lado izquierdo, se estudia el macro ambiente para identificar todos los factores de carácter global, regional y local, así como factores sociales, tecnológicos, económicos, culturales, demográficos, jurídicos, políticos y ecológicos que influyen en la organización, también constituye el análisis del sector para conocer la competencia y después realizar la

diferenciación del perfil competitivo para medir los productos, prácticas y servicios realizados por otras organizaciones.⁴¹

En el análisis interno encierra el grupo de factores que determinan la posición competitiva que va tener la organización. “Comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la organización deportiva, de su cultura, así como, la formación y perfil de sus dirigentes deportivos, asistentes y personal operativo y la estructura de los equipos de trabajo y de proyectos. Se reconocen las fortalezas y debilidades, aportando el análisis estratégico conclusiones sobre los recursos y capacidades de la organización para responder al entorno”⁴². Seguido a esto, se ubica la matriz DOFA que se encuentra en el tercer nivel, aquí se hace un diagnóstico del entorno y como está la organización en su interior y exterior.

En el cuarto nivel se encuentra el direccionamiento estratégico, que introduce la formulación de la visión, misión objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de la organización, que define lo que se quiere lograr con esta y su composición. Para seguir con el quinto nivel, la formulación de estrategias estructura y diseño de la organización, que es establecer lo anterior, para luego pasar a la implementación del plan estratégico.⁴³

“El plan de acción se lleva a cabo mediante la formulación y ejecución de programas y proyectos tendientes a mejorar la gestión de la organización deportiva. Este requiere del establecimiento de objetivos específicos por procesos de trabajo, unidades o áreas de gestión. La formulación del plan de acción debe responder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas.”⁴⁴ Para culminar, se encuentra el seguimiento y control, que se centra en la determinación de estándares de desempeño para toda la organización luego todas las áreas, unidades o procesos comparan lo planificado con lo que actualmente ocurre y así identificar si ha habido mejoras.

Finalmente se encuentra la retroalimentación, que según el texto es “la acción de mandar información, desde algún punto del proceso hacia el principio de este con objeto de introducirlo”⁴⁵.

⁴¹ GUERRERO BETANCOURT Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, Editorial escuela sin fronteras, Colombia. Pág. 17

⁴² Ibid. Pág. 18

⁴³ Ibid. Pág. 18

⁴⁴ Ibid. Pág. 19

⁴⁵ Ibid. Pág. 19

4.3.5 El gran legado de Fayol. La Teoría Clásica de la Administración surge en 1.916 en Europa, caracterizada por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer, y al igual que la administración científica su objetivo se centra en la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Esta teoría parte de un enfoque simple, global, universal, anatómico del todo organizacional y de la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas.

Fayol parte de la proposición en la cual la empresa puede ser dividida en seis operaciones. Las cuales se enuncian a continuación:

1. Operaciones Técnicas: Producción, fabricación, transformación.
2. Operaciones Comerciales: Compras, ventas, cambios.
3. Operaciones Financieras: Búsqueda y gerencia de capitales.
4. Operaciones de Seguridad: Protección de los bienes y de las personas.
5. Operaciones Contable: Inventario, balances, precio de costo, estadística, etc...
6. Operaciones Administrativas: Previsión, organización, dirección, coordinación y control.⁴⁶

Para este caso investigativo de encontrar un plan estratégico para la clínica Orthocenter en búsqueda de aumentar su participación en el mercado, se tienen en cuenta los aportes de Fayol, ya que las funciones de la empresa, no son aisladas, son un sistema y, por ende, se debe tener un análisis más allá de sus operaciones comerciales y técnicas, para que el estudio abarque varios aspectos y tenga un contenido sólido en cuanto a investigación se pretende.

Las seis operaciones

Operaciones Técnicas. Fayol destaca la importancia de las actividades de producción de la empresa, en cuanto al manejo de materiales y productos que salen al mercado; sin embargo, también la define como un eslabón más de las operaciones generales de la empresa, la cual no debe opacar las otras capacidades que son de igual importancia, a lo cual agrega: *“Todo contribuye a dar a la función, técnica, y en consecuencia, a la capacidad técnica, una importancia que redunde en detrimento de*

⁴⁶ VARGAS MURILLO Guillermo, ZAPATA DOMÍNGUEZ Álvaro, MARTÍNEZ CRESPO Jenny, ÁVILA DÁVALOS Hernán, SALAS PÁRAMO Jairo, LÓPEZ ARELLANO Hernán. Teorías Clásicas de la Organización y el Management. 1era Edición. Bogotá, D.C., Colombia. ECOE EDITORES. Pág. 201. Disponible en: Biblioteca Universidad del Valle Sede Pacífico.

*las capacidades, tan necesarias y a veces más útiles para la marcha y la prosperidad de las empresas”.*⁴⁷

Operaciones Comerciales. La importancia de estas actividades es tal, que de ellas depende el funcionamiento general de la empresa, de esta manera anota: *“La prosperidad de una empresa industrial depende frecuentemente de la función comercial tanto como la función técnica; si el producto no circula, se produce la ruina”.*⁴⁸

Las operaciones comerciales están compuestas por 5 elementos fundamentales a saber:

- Sagacidad
- Decisión
- Conocimiento del Mercado
- Previsión
- Convenios

El primer y el segundo alude a las habilidades de responsable del área para hacer frente al mercado en el cual realiza actividades la empresa. El tercer elemento está relacionado con el conocimiento del mercado; se basa en el tipo de información adecuada que se posea de aquellos factores que identifican el mercado, adicional a esto, el conocimiento de la fuerza de los competidores definido como un elemento clave de la buena gestión. En cuanto a la previsión, Fayol determina que debe ser unas actividades necesarias y debe realizarse a largo plazo. Referente a los convenios, estos son planteados como mecanismo de fortalecimiento de la posición en el mercado, el cual es llevado a cabo con mucha frecuencia en empresas de gran tamaño.⁴⁹

Operaciones Financieras. Aunque Fayol en diferentes oportunidades en su obra se refiere a los aspectos financieros como un elemento no adecuado para realizar los diagnósticos en la empresa, destaca su importancia para el aseguramiento de sus

⁴⁷ VARGAS MURILLO Guillermo, ZAPATA DOMÍNGUEZ Álvaro, MARTÍNEZ CRESPO Jenny, ÁVILA DÁVALOS Hernán, SALAS PÁRAMO Jairo, LÓPEZ ARELLANO Hernán. Teorías Clásicas de la Organización y el Management. 1era Edición. Bogotá, D.C., Colombia. ECOE EDITORES. Pág. 201. Disponible en: Biblioteca Universidad del Valle Sede Pacífico.

⁴⁸ Ibíd.

⁴⁹ Ibíd.

actividades, a lo cual anota: *“Nada se realiza sin su intervención. Se necesitan capitales para el pago de salarios del personal, adquisición de inmuebles, útiles y materias primas, para el pago de dividendos, para la realización de mejoras, constitución de reservas, entre otras. Es indispensable una hábil gestión financiera a fin de procurarse capitales, para obtener el mayor provecho posible de las disponibilidades, para evitar compromisos imprudentes”.* **Es una condición esencial de éxito, tener constantemente a la vista la situación financiera de la empresa.**⁵⁰

Fayol determina que ningún tipo de reforma o mejoramiento en la organización es posible sin la existencia de los recursos presupuestales; además manifiesta que su omisión puede dar como resultado la falta de dinero, la cual se convierte en una enfermedad mortal para la empresa.⁵¹

Operaciones de Seguridad. Fayol define esta actividad como: “El perro guardián de la empresa rudimentaria”, basa su explicación mediante el uso de diferentes analogías tales como el ojo del amo, la importancia que posee el ejército para el Estado, para resaltar su importancia en la protección en general de la empresa. Dicho ejercicio debe estar enfocado particularmente en la protección del personal. Para Fayol, este enfoque tiene como objetivo el aseguramiento de la aptitud y actitud del trabajador para con sus deberes.

Fayol refiriéndose a las operaciones de seguridad, expresa lo siguiente: “Tiene la misión de proteger los bienes y las personas contra accidentes, tales como el robo, el incendio y la inundación; de evitar las huelgas, los atentados, y en general, todos los obstáculos de orden social que pueden comprometer la marcha y hasta la vida de la empresa”⁵²

Operaciones de Contabilidad. Este tipo de actividades plantea que la contabilidad por sí sola representa un medio por el cual ayuda a complementar el análisis de la situación de la empresa, en suma, plantea que la contabilidad debe poseer dos características: claridad en la información y sencillez para su manejo. De acuerdo a lo anterior, cita lo siguiente: *“Es el órgano de la visión de la empresa. Debe permitir*

⁵⁰ VARGAS MURILLO Guillermo, ZAPATA DOMÍNGUEZ Álvaro, MARTÍNEZ CRESPO Jenny, ÁVILA DÁVALOS Hernán, SALAS PÁRAMO Jairo, LÓPEZ ARELLANO Hernán. Teorías Clásicas de la Organización y el Management. 1era Edición. Bogotá, D.C., Colombia. ECOE EDITORES. Pág. 202. Disponible en: Biblioteca Universidad del Valle Sede Pacífico.

⁵¹ Ibíd. Pág. 203

⁵² Ibíd. Pág. 203

*conocer en todo instante donde se está y donde se va. Debe dar sobre la situación económica de la empresa, informes exactos, claros y precisos”.*⁵³

Adicional a esto y de acuerdo a las ideas del tipo de enseñanza impartida en administración, Fayol anota que la realización de dicha actividad, demanda en si una formación básica, a su vez crítica en la ausencia y el desconocimiento existente en la formación profesional que imparten las denominadas escuelas industriales de su época.⁵⁴

Operaciones Administrativas. Están orientadas a la integración de las otras cinco funciones operativas de la empresa y tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar esfuerzos y de armonizar los actos. A esto Fayol expresa: *“Ninguna de las cinco funciones precedentes encargada de formular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos. Estas operaciones no forman parte de las atribuciones de la función técnica, como tampoco de las funciones comerciales, financieras, de seguridad y contabilidad. Ellas constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de Administración y cuyas atribuciones y esfera de acción se hallan muy mal definidas.”*⁵⁵

De acuerdo a lo anterior Fayol define el acto de **administrar** como:

Previsión. Conocido contemporáneamente como Planeación. Es la evaluación del futuro y aprovisionamiento en función de él. Hay que tener muy en cuenta la unidad, la continuidad, la flexibilidad, la precisión como aspectos puntuales de un buen plan de acción. “Prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo. Prever ya es obrar”.⁵⁶

Organización. Proporciona cosas útiles para el funcionamiento de la empresa dividiéndose esta en Organización material y Organización Social. *“Organizar una*

⁵³ VARGAS MURILLO Guillermo, ZAPATA DOMÍNGUEZ Álvaro, MARTÍNEZ CRESPO Jenny, ÁVILA DÁVALOS Hernán, SALAS PÁRAMO Jairo, LÓPEZ ARELLANO Hernán. Teorías Clásicas de la Organización y el Management. 1era Edición. Bogotá, D.C., Colombia. ECOE EDITORES. Pág. 203. Disponible en: Biblioteca Universidad del Valle Sede Pacífico.

⁵⁴ Ibíd. Pág. 203

⁵⁵ Ibíd. Pág. 203

⁵⁶ Ibíd. Pág. 203

*empresa es dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento: materias primas, herramientas y útiles, capitales, personas”.*⁵⁷

Dirección. Conduce la organización a realizar sus actividades de la mejor manera; su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en torno a los intereses globales de la misma. *“Una vez constituido el cuerpo social, se trata de hacerle funcionar: tal es la misión de la dirección... Para cada jefe, la dirección consiste en sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad, en interés de la empresa”.*⁵⁸

Coordinación. Armoniza todas las actividades del negocio, facilita el trabajo y la consecución de los resultados, sincroniza todos los actos y adapta los medios a los fines. *“En suma dar a las cosas y a los hechos, las proporciones que convienen, adaptar los medios la objeto”.*⁵⁹

Control. Verificación y comprobación de que todas las cosas ocurran de acuerdo con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. El objetivo es localizar los puntos débiles y los errores presentados. *“Consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición”.*⁶⁰

La función administrativa como parte integradora no se concentra en la cima, sino que está distribuida entre todos los niveles jerárquicos de la empresa. A medida que se sube en la escala jerárquica esta aumenta, mientras que la función técnica disminuye. La equivalencia se establece en el tercer o cuarto nivel de la jerarquía.⁶¹

⁵⁷ VARGAS MURILLO Guillermo, ZAPATA DOMÍNGUEZ Álvaro, MARTÍNEZ CRESPO Jenny, ÁVILA DÁVALOS Hernán, SALAS PÁRAMO Jairo, LÓPEZ ARELLANO Hernán. Teorías Clásicas de la Organización y el Management. 1era Edición. Bogotá, D.C., Colombia. ECOE EDITORES. Pág. 203. Disponible en: Biblioteca Universidad del Valle Sede Pacífico.

⁵⁸ Ibíd. Pág. 203

⁵⁹ Ibíd. Pág. 204

⁶⁰ Ibíd. Pág. 204

⁶¹ Ibíd. Pág. 204

4.3.6 Beneficios de la dirección estratégica. La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de empresas pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios.⁶²

Beneficios financieros: La investigación indica que las empresas que aplican los conceptos de dirección estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los utilizan.¹⁶ Las empresas que usan los conceptos de dirección estratégica muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática.⁶³

Las empresas de alto rendimiento acostumbran realizar de manera sistemática una planeación con la finalidad de estar preparadas en caso de que ocurran fluctuaciones futuras en sus ambientes externo e interno. Las empresas con sistemas de planeación que más se asemejan a la teoría de la dirección estratégica muestran comúnmente un mayor rendimiento financiero a largo plazo en relación al promedio de su industria. Las empresas de alto rendimiento parecen tomar decisiones que se apoyan más en la información, anticipándose bien a las consecuencias tanto a corto como a largo plazos. Por otro lado, las empresas con rendimiento pobre participan con frecuencia en actividades que tienen una visión limitada y que no proporcionan un pronóstico adecuado de las condiciones futuras.⁶⁴

Los estrategas de empresas de bajo rendimiento se preocupan a menudo en la solución de problemas internos y en el cumplimiento del plazo de entrega del trabajo administrativo. Estos estrategas subestiman con frecuencia las fortalezas de sus competidores, sobrestiman las fortalezas de sus propias empresas y atribuyen el bajo rendimiento a factores incontrolables como una economía pobre, el cambio tecnológico o la competencia extranjera.⁶⁵

⁶² FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: Naturaleza de la Dirección estratégica 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág. 15

⁶³ Ibíd. Pág. 16

⁶⁴ Ibíd. Pág. 16

⁶⁵ Ibíd. Pág. 16

Beneficios no financieros

Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la dirección estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como un mayor discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y una comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa. La dirección estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de las empresas porque promueve la interacción entre gerentes en todos los niveles de división y funcionales.⁶⁶

Greenley declaró que la dirección estratégica ofrece los siguientes beneficios:

- 1. Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.*
- 2. Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.*
- 3. Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.*
- 4. Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.*
- 5. Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.*
- 6. Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.*
- 7. Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.*
- 8. Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.*
- 9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.*
- 10. Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.*
- 11. Estimula el pensamiento previsor.*
- 12. Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.*
- 13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.*
- 14. Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.*⁶⁷

4.3.7 Motivos de no llevar planeación estratégica. Algunas empresas no participan en la planeación estratégica y otras empresas la llevan a cabo, pero no reciben apoyo de los gerentes ni de los empleados. Algunos motivos para no

⁶⁶ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: Naturaleza de la Dirección estratégica 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág. 17

⁶⁷ Ibíd. Pág. 17

participar en la planeación estratégica o para realizarla en forma deficiente son las siguientes:

- *Estructuras de recompensa inadecuadas.* Cuando una empresa logra el éxito, olvida con frecuencia recompensarlo. Cuando ocurren fracasos, la empresa los castiga. En esta situación, es mejor que un individuo no haga nada (para no llamar la atención), que arriesgarse tratando de lograr algo, fracasar y recibir un castigo.
- *Manejo de crisis.* Una empresa puede estar tan involucrada en el manejo de las crisis que no tiene tiempo para planear.
- *Pérdida de tiempo.* Algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo ya que no se elabora ningún producto para su venta. El tiempo utilizado en la planeación es una inversión.
- *Demasiado costosa.* Algunas empresas se oponen, por motivos culturales, a gastar recursos.
- *Pereza.* Las personas no desean realizar el esfuerzo necesario para formular un plan.
- *Contentos con el éxito.* En particular, si una empresa es exitosa, las personas podrían sentir que no existe la necesidad de planear porque las cosas funcionan bien; sin embargo, el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.
- *Temor al fracaso.* Al no llevar a cabo ninguna acción, existe poco riesgo de fracasar a menos que un problema sea apremiante. Siempre que se intenta realizar algo que valga la pena, existe cierto riesgo de fracasar.
- *Confianza excesiva.* Conforme los individuos adquieren experiencia, confían menos en la planeación formal; sin embargo, esto rara vez es conveniente, ya que sentir una confianza excesiva o sobrestimar la experiencia propia podría conducir a la desaparición de la empresa. La reflexión previa no constituye un desperdicio y es a menudo la marca de profesionalismo.
- *Experiencia previa desagradable.* Las personas podrían haber tenido una experiencia previa desagradable con la planeación; es decir, casos en que los planes han sido prolongados exagerados, poco prácticos o inflexibles. La planeación, como cualquier otra cosa, puede llevarse a cabo de manera incorrecta.
- *Interés en sí mismo.* Cuando alguien ha logrado cierta posición, privilegio o autoestima por medio del uso eficaz de un sistema viejo, ve a menudo a un nuevo plan como una amenaza.

- *Temor a lo desconocido*. Las personas podrían sentirse inseguras de su capacidad para aprender nuevas habilidades, de su aptitud con los sistemas nuevos o de su habilidad para desempeñar nuevos papeles.
- *Diferencias honestas de opinión*. Las personas podrían creer con sinceridad que el plan es incorrecto, considerar la nueva situación desde un punto de vista diferente o tener aspiraciones para ellos mismos o para la organización que difieran del plan. Personas distintas en diferentes trabajos poseen diversas percepciones de una situación.
- *Sospecha*. Los empleados no deben confiar en la gerencia.⁶⁸

4.3.8 Matriz DOFA. Son las siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades internas, Oportunidades externas, Fortalezas internas y Amenazas externas.⁶⁹

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual este compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea del producto, corporación, empresa, división, unidad, estrategia de negocio, etc.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califique para ser incorporadas en el plan de negocios. El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al

⁶⁸ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: Naturaleza de la dirección estratégica. 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág. 18

⁶⁹ POLIBROS, Matriz DOFA [En línea]. [Consultado el 20 de Octubre de 2016]. http://148.204.211.134/polilibros/portal/polilibros/P_Terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_5.htm

compartir de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves de entorno.⁷⁰

Las letras F, O, D y A representan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Generalmente las organizaciones usan estrategias DO,FA, o DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO.⁷¹

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.⁷²

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.⁷³

Las estrategias DA tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.⁷⁴

⁷⁰ POLIBROS, Matriz DOFA [En línea]. [Consultado el 20 de octubre de 2016]. http://148.204.211.134/polilibros/portal/polilibros/P_Terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_5.htm

⁷¹ Ibíd.

⁷² Ibíd.

⁷³ Ibíd.

⁷⁴ Ibíd.

Pasos para construir una Matriz DOFA.

1. Realizar el diagnóstico de la empresa elegida.
2. Analizar los resultados generados del diagnóstico.
3. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
4. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
5. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
6. Hacer una lista de las oportunidades externas decisivas.
7. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
8. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO restantes.
9. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
10. Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.⁷⁵

Figura 3. Representación Esquemática de la Matriz DOFA

Dejar siempre en blanco	Debilidades (D) Lista de Debilidades	Fortalezas (F) Lista de Fortalezas
Oportunidades (O) Lista de Oportunidades	Estrategias (DO) Vencer debilidades aprovechando oportunidades	Estrategias (FO) Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades
Amenazas (O) Lista de Amenazas	Estrategias (DA) Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas	Estrategias (FA) Usar fortalezas para evitar amenazas

Fuente: Portal Polibros.

4.3.9 Modelo de medición del clima organizacional de Hernán Álvarez Londoño. “Entendemos por clima organizacional al ambiente de trabajo

⁷⁵ POLIBROS, Matriz DOFA [En línea]. [Consultado el 20 de octubre de 2016]. http://148.204.211.134/polilibros/portal/polilibros/P_Terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_5.htm

resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. Esta definición aparentemente simple, requiere, no obstante, de algunas precisiones, a saber”.⁷⁶

1. El ambiente en el cual las personas realiza su trabajo influye, notoriamente, en su satisfacción y comportamiento y, por lo tanto, en su creatividad y productividad.
2. Los factores determinantes del clima organizacional, además de ser diversos son, a nuestro entender, numerosos, aún en organizaciones pequeñas. Así mismo, su importancia en el análisis del clima puede variar de una organización a otra, de acuerdo con las características propias de cada una de ellas.
3. Como; la calidad de los factores y su forma de manifestarse pueden ser variables, el ambiente de trabajo resultante puede oscilar, a su vez, entre una situación excesivamente negativa o nada gratificante para individuos y grupos, y otra altamente positiva o plenamente gratificante para ellos. En consecuencia, el clima puede visualizarse como un continuo que se presenta entre dos situaciones extremas.

Clima organizacional nada gratificante ----- Clima organizacional plenamente gratificante

Basados en esta apreciación inicial, podemos decir que el modelo que aquí proponemos, busca: definir este continuo, ubicar al clima de la organización en un momento determinado, encontrar las causas por las cuales se presenta esta situación y las soluciones encaminadas a lograr un clima organizacional plenamente gratificante, que es, por supuesto, la situación ideal. Veamos en qué consiste esta situación.⁷⁷

Clima Organizacional Plenamente Gratificante

Según Londoño: Entendemos por clima organizacional plenamente gratificante, al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de

⁷⁶ ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valla, Santiago de Cali, agosto de 1993.

⁷⁷ *Ibíd.*

carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia, de manera constante y, en especial, los siguientes aspectos:

- 1. La satisfacción de las personas.*
- 2. Su excelente creatividad y productividad.*
- 3. Su formación integral.*
- 4. La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.*
- 5. Las buenas relaciones interpersonales, y*
- 6. La integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.⁷⁸*

Si consideramos algunos de los más importantes desafíos que tiene la organización de hoy, quizás podemos entender, con mayor claridad, el porqué de la necesidad de lograr y mantener un clima organizacional de esta naturaleza.

En efecto, el desarrollo del hombre, hoy como nunca, ha entrado a formar parte vital de la misión de la organización y un clima como éste es propicio para lograrlo (recordemos que una organización se desarrolla si el hombre se desarrolla y se estanca cuando éste lo hace): el mundo de hoy, internacionalizado cada día más y con organizaciones en disputa abierta por los diversos mercados, impone a éstas la necesidad de ser más competitivas y esto se consigue, en especial, mediante la creatividad, la productividad, la calidad y el buen servicio que este tipo de clima puede motivar y fomentar en las personas; la necesidad de mantenerse siempre fuerte, vital, llena de cualidades y posibilidades (holismo enriquecido), ante tantos cambios sociales, incertidumbres e influencias externas, sólo puede alcanzarse a través de una excelente interacción e integración internas, en función del todo, como tal clima propone, etc.⁷⁹

El contar con un clima organizacional plenamente gratificante, claro está que no lo es todo para alcanzar la misión y los objetivos de la organización. Digamos que es necesario, pero no suficiente. Por ejemplo, tal clima puede facilitar el desarrollo de la competitividad, como acabamos de verlo, pero él sólo, parece, no basta para

⁷⁸ ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. "Hacia un clima organizacional plenamente gratificante".

Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valla, Santiago de Cali, agosto de 1993.

⁷⁹ Ibíd.

ello pues otras dimensiones deben contribuir a la misma, como la tecnológica, la investigativa, la comercial, etc.⁸⁰

En otras palabras, la dimensión humana de la organización, es decir, la que atañe al hombre y a su desempeño en el trabajo, que es la directamente relacionada con el clima organizacional, es, a nuestro entender, la más importante; pero no la única, puesto que la organización tiene también otras dimensiones que mejorar constantemente, en forma coherente con ésta, para lograr, como un todo, su misión y sus objetivos.

Dicho de otro modo: por excelentes recursos que una organización pueda tener (económicos, tecnológicos, físicos, de información, comerciales, etc.), si las personas no hacen lo que deben hacer en el trabajo, por carecer de un ambiente altamente positivo y favorable, la organización no puede alcanzar su misión y sus objetivos.

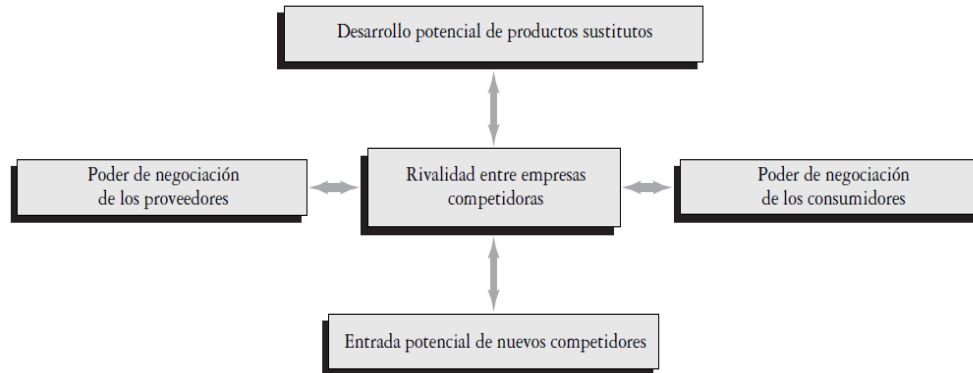
El que para algunos lectores resulte factible alcanzar y mantener un clima organizacional plenamente gratificante, y el que para otros pueda parecer una utopía, creemos con todo respeto, que no es lo importante en este momento. Lo que nos parece realmente interesante es saber que se puede tener ese horizonte, esa mira o dirección en la mente hacia la cual es necesario dirigir todos los esfuerzos, pues al fin y al cabo, alcanzar y, en especial, mantener tal estado, es algo que siempre hay que anhelar, pues, la verdad sea dicha, tal deseo se convierte en realidad, en proceso de mejoramiento que “nunca” termina.⁸¹

⁸⁰ ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valla, Santiago de Cali, agosto de 1993.

⁸¹ Ibíd.

4.3.10 Cinco fuerzas de la competencia de Porter

Figura 4. Cinco fuerzas de la competencia de Porter



Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pág. 99

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.⁸²

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.⁸³

En el mundo del Internet la competencia es feroz. Amazon.com observa consternada cómo los clientes utilizan el formato fácil de usar, los estudios profundos y las recomendaciones de expertos de su sitio y después pasan de largo la caja registradora para ir a otros sitios donde ofrecen descuentos mayores como Buy.com con la finalidad de hacer sus compras. El director general de Buy.com comenta: El

⁸² FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 3: La Evaluación externa 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. 2003. PEARSON EDUCATION. Pág. 100

⁸³ Ibíd. Pág. 100

Internet reducirá los márgenes de utilidades de los vendedores a minoristas hasta el punto en que éstos no sean capaces de sobrevivir. La comparación de precios en los sitios Web permite a los consumidores encontrar de manera eficaz al vendedor que ofrece los precios más bajos. Kate Delhagen, de Forrester Research, opina: “Si usted es un consumidor y desea realizar alguna compra investigando precios, perderá miles de dólares si no busca por lo menos en línea.” Los costos para establecer un sitio de comercio electrónico no son nada en comparación con los costos de adquisición de bienes raíces para construir tiendas de venta a minoristas, o incluso con los costos de impresión y envío por correo de catálogos.⁸⁴

El flujo libre de la información por Internet disminuye los precios y la inflación en todo el mundo. El Internet, junto con la moneda corriente de Europa, permite a los consumidores hacer con facilidad comparaciones de precios a través de diversos países. Sólo por un momento, consideremos las implicaciones para los vendedores de automóviles que acostumbraban saber todo sobre el precio de un automóvil nuevo, mientras que el consumidor sabía muy poco. El consumidor podía negociar, pero al tener poco conocimiento, raras veces podía ganar. Ahora, éste puede ir a sitios Web como CarPoint o Edmunds.com y saber más sobre los precios de automóviles nuevos que el mismo vendedor de automóviles; también tiene la posibilidad de comprar en línea en unas cuantas horas, investigando en todas las agencias de automóviles ubicadas alrededor de 800 km para encontrar el mejor precio y las mejores condiciones. Así que el consumidor puede ganar.⁸⁵

Esto es cierto en muchas, si no es que, en la mayoría, de las transacciones de ventas actuales entre empresas y entre las empresas y los consumidores. La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelve común. La rivalidad aumenta también cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria.⁸⁶

⁸⁴ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 3: La Evaluación externa 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. 2003. PEARSON EDUCATION. Pág. 100

⁸⁵ Ibíd. Pág. 100

⁸⁶ Ibíd. Pág. 100

Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan, en algunos casos hasta el grado que la industria se vuelve por sí misma poco atractiva.⁸⁷

Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado. A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.⁸⁸

Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; así como los productores de acetaminofén que compiten con otros productores de medicamentos contra el dolor de cabeza y los dolores en general. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.⁸⁹

Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

⁸⁷ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: Naturaleza de la Dirección estratégica 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. 2003. PEARSON EDUCATION. Pág. 100

⁸⁸ Ibíd. Pág. 100

⁸⁹ Ibíd. Pág. 100

Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria.⁹⁰

Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo.

El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado. El incremento dramático en el poder de negociación de los consumidores que produce el uso de Internet es una amenaza externa importante, inclusive para una empresa grande como Wal-Mart.⁹¹

4.3.11 NORMA ISO 9001: 2015. Norma ISO 9001 2015.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. El cual se denomina salida, producto o servicio dependiendo del contexto de referencia⁹²

EL modelo estructurado como procesos estratégicos o de gestión, operativos y de apoyo que se recomiendan por su sencillez. Aunque la elaboración de un manual de calidad no es obligatoria según la nueva norma ISO 9001 2015, se recomienda hacerlo para mantener una estructura coherente de la información documentada del sistema⁹³

⁹⁰ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: Naturaleza de la Dirección estratégica 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. 2003. PEARSON EDUCATION. Pág. 101

⁹¹ Ibíd. Pág. 101

⁹² NUEVA ISO 9001: 2015. ¿Cómo es un mapa de procesos basado en la nueva norma ISO 9001? [En línea]. [Consultado el 12 de junio de 2017]. Disponible en: <http://www.isotools.com.co/normas/ntc-iso-9001/>

⁹³ NUEVA ISO 9001: 2015. ¿Cómo es un mapa de procesos basado en la nueva norma ISO 9001? [En línea]. [Consultado el 12 de junio de 2017]. Disponible en: <http://www.isotools.com.co/normas/ntc-iso-9001/>

4.4 MARCO LEGAL

4.4.1 Ley No. 35 DEL 8 DE MARZO DE 1989 “Sobre Ética del Odontólogo Colombiano” Concordada con el Decreto Reglamentario No. 491, del 27 de febrero de 1990.

De esta ley se extrae lo más relevante para este proyecto, lo cual es lo siguiente, el profesional odontólogo es un servidor de la sociedad, el cual debe cumplir con los requerimientos de su labor, en primera instancia, debe prestar sus servicios profesionales de calidad y acertadamente. Por esta razón, está obligado a capacitarse en función a los nuevos conocimientos sobre su labor, por lo tanto, contar con honestidad en el ejercicio de su profesión. Sus conocimientos no podrán ser utilizados de forma ilegal o inmoral, no debe realizar procedimientos que atenten contra el bienestar de sus pacientes, además, el odontólogo al hacer parte de las áreas de salud tiene como responsabilidad diagnosticar rápidamente todo lo concerniente a las enfermedades orales en base a su saber.⁹⁴

Es de suma importancia que el odontólogo le informe al paciente los riesgos e incertidumbre que pueden afectar el buen resultado de cualquier tipo de tratamiento y dejar constancia en la historia clínica del hecho de la advertencia del riesgo identificado, o del impedimento de hacerla.⁹⁵

Cabe resaltar que en capítulo tres de esta Ley se encuentra lo relacionado a los secretos profesionales, específicamente el artículo veintitrés describe que “el odontólogo está obligado a guardar el secreto profesional en todo lo que, por razón del ejercicio de su profesión, haya visto, escuchado y comprendido, salvo en los casos que sea eximido de ello por disposiciones legales. Así mismo, está obligado a instruir a su personal auxiliar sobre la guarda del secreto profesional”.⁹⁶

⁹⁴ Avance jurídico, Disposiciones analizadas por Avance Jurídico Casa Editorial Ltda. [En línea]. [Consultado 5 de mayo de 2016]. http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_0035_1989.htm

⁹⁵ Ibíd.

⁹⁶ Ibíd.

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

Esta ley decreta la seguridad social integral como el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, que se les otorga a las personas y comunidad para que disfruten de una calidad de vida. En el primer artículo se hace evidente su objetivo, el cual es garantizar los derechos irrenunciables que poseen las personas y la comunidad, donde reciban una calidad de vida que vaya de la mano con la dignidad humana. Además, este sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados que permitan asegurar las prestaciones de tipo económico, de salud y servicios que se hagan necesarios para el cumplimiento de su objetivo.⁹⁷

En términos generales, el servicio público esencial de seguridad social debe prestarse en unión a los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integridad, unidad y participación; en el artículo tres se manifiesta brevemente que “El Estado garantiza todos los habitantes del territorio nacional, el derecho irrenunciable a la seguridad social”⁹⁸. En el artículo cuatro se aclara que la seguridad social es un servicio público obligatorio el cual le corresponde al estado direccionar, coordinar y controlar, por lo tanto, este servicio lo deben prestar las entidades públicas o privadas cumpliendo con los términos y condicione que la ley exija.⁹⁹

Así que, para saber la conformación del sistema de seguridad social integral se debe recurrir al artículo octavo el cual admite que “El Sistema de Seguridad Social Integral es el conjunto armónico de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos y está conformado por los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y los servicios sociales complementarios que se definen en la presente ley”.¹⁰⁰

⁹⁷ Régimen Legal de Bogotá D.C. Propiedad de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., Ley 100 de 1993 [En línea]. [Consultado 5 de Mayo de 2016].
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>

⁹⁸ Ibíd.

⁹⁹ Ibíd.

¹⁰⁰ LEY 1164 DE 2007: Ley del Talento humano en la Salud. [En línea]. [Consultado el 5 de mayo de 2016]. Disponible en:
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf

4.4.3 Ley 1164 de 2007. (Octubre 3). Por el cual se dictan disposiciones en materia del talento humano en Salud. El congreso de Colombia decreta:

CAPITULO I

Disposiciones generales

Artículo 1°. *Del objeto.* La presente ley tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos.¹⁰¹

Por Talento Humano en Salud se entiende todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de todos los habitantes del territorio nacional dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud.¹⁰²

Artículo 2°. *De los principios generales.* El Talento Humano del área de la Salud se regirá por los siguientes principios generales:

Equidad: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud deben estar orientados a proveer servicios de salud en cantidad, oportunidad y calidad igual para todos los habitantes de acuerdo con sus necesidades e independiente de su capacidad de pago.

Solidaridad: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud deben estar fundamentados en una vocación de servicio que promueva la mutua ayuda entre las personas, las instituciones, los sectores económicos, las regiones y las comunidades bajo el principio de que el más fuerte debe apoyar al más débil.

Calidad: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud, debe caracterizarse por el logro de los mayores beneficios posibles en la formación y la atención, dentro de la disponibilidad de recursos del sistema educativo y de servicios y con los menores riesgos para los usuarios de servicios de salud. Se reconocen en la calidad dos componentes interrelacionados: el ejercicio idóneo de competencias propias de cada profesión u ocupación en salud y la satisfacción y mejoramiento de la salud de los usuarios de los servicios.

¹⁰¹ Ibíd.

¹⁰² Ibíd.

Ética: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud, debe estar enmarcado en el contexto cuidadoso de la vida y la dignidad del ser humano.

Integralidad: La formación y el desempeño del talento humano debe reconocer las intervenciones y actividades necesarias para promover, conservar y recuperar la salud, prevenir las enfermedades, realizar tratamientos y ejecutar acciones de rehabilitación, todos ellos en cantidad, calidad, oportunidad y eficiencia de la salud de los individuos y las colectividades.

Concertación: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud deben establecer espacios y mecanismos para propiciar acercamientos conceptuales y operativos que permitan definir líneas compartidas de acción, por parte de los diferentes actores que intervienen en la prestación de los servicios de salud.

Unidad: Debe ser una característica del accionar de los diferentes actores institucionales que intervienen en la formación y el desempeño del Talento Humano en Salud, que garantiza la concreción de la articulación y la armonización de las políticas, estrategias, instrumentos legislativos, normas, procesos y procedimientos que rigen en sus respectivos campos de actuación para lograr un desarrollo equilibrado y acorde con las necesidades del país.

Efectividad: La formación y el desempeño del personal de salud, deben garantizar en sus acciones el logro de resultados eficaces en la atención de salud individual y colectiva, mediante la utilización eficiente de los recursos disponibles y la selección del mejor curso de acción alternativa en términos de costos.¹⁰³

Artículo 3°. De las características inherentes al accionar del Talento Humano en Salud. La actividad ejercida por el Talento Humano en la prestación de los servicios de salud tiene características inherentes a su accionar, así:¹⁰⁴

1. El desempeño del Talento Humano en Salud es objeto de vigilancia y control por parte del Estado.
2. Las competencias propias de las profesiones y ocupaciones según los títulos o certificados respectivos, obtenidos legalmente deben ser respetadas por los prestadores y aseguradores de servicios de salud, incluyendo la individualidad de los procesos de atención.

¹⁰³ LEY 1164 DE 2007: Ley del Talento humano en la Salud. [En línea]. [Consultado el 5 de mayo de 2016]. Disponible en: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf

¹⁰⁴ LEY 1164 DE 2007: Ley del Talento humano en la Salud. [En línea]. [Consultado el 5 de mayo de 2016]. Disponible en: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf

El desempeño del Talento Humano en Salud lleva consigo un compromiso y una responsabilidad social, que implica la disposición de servicio hacia los individuos y las colectividades sin importar creencias, raza, filiación política u otra condición humana.¹⁰⁵

4.4.4 DECRETO 948 DE 1962

DIARIO OFICIAL 30783 jueves 3 de mayo de 1962

DECRETO NUMERO 948 DE 1962 (ABRIL 13).

Por el cual se reglamenta la Ley sobre el ejercicio de la odontología.

El Presidente de la república de Colombia

Artículo 1. Las personas comprendidas en el ordinal a), del artículo segundo de la Ley 10 de 1962, deberán presentar los siguientes documentos ante las secretarías o Direcciones Departamentales de Salud Pública:¹⁰⁶

- El diploma debidamente autenticado.
- Cédula de ciudadanía colombiana o de extranjería.
- Certificación de haber definido su situación militar.
- Certificación de haber cumplido con lo establecido en el artículo 4º de la citada Ley.

Artículo 2. Las personas comprendidas en el ordinal b), del artículo 2º de la mencionada Ley, deberán presentar a las secretarías o Direcciones Departamentales de Salud Pública, los siguientes documentos

- El diploma debidamente autenticado.
- Cédula de ciudadanía colombiana, o de extranjería.
- Certificación de haber definido su situación militar.
- Certificado del Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia, en que conste el Tratado o Convenio sobre intercambio de títulos, vigente en el momento en que se haga la solicitud.

¹⁰⁵ *Ibíd.*

¹⁰⁶ MINEDUCACIÓN.GOV.CO. Ley sobre el ejercicio de la Odontología. [En línea]. [Consultado el 8 de febrero de 2016]. Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-103685_archivo_pdf.pdf

- Partida de bautismo o registro de nacimiento.
- Certificación de haber cumplido con lo dispuesto en el artículo 4º de la ley que se reglamenta.¹⁰⁷

Artículo 3. Los colombianos que se hallen en el caso contemplado en el numeral c) del artículo 2º de la Ley, deberán presentar su solicitud de refrendación a las Secretarías o Direcciones Departamentales de Salud Pública, acompañándola con los siguientes documentos;

- Primero. El diploma debidamente autenticado.
- Cédula de ciudadanía.
- Certificación de haber definido su situación militar.
- Certificación de la Asociación Colombiana de Facultades de Odontología sobre reconocida fama y competencia de la Escuela o Universidad que otorgó el título en la fecha de su expedición.
- Partida de bautismo o registro de nacimiento.
- Certificación de haber cumplido con lo dispuesto en el artículo 4º de la Ley que se reglamenta.¹⁰⁸

¹⁰⁷ MINEDUCACIÓN.GOV.CO. Ley sobre el ejercicio de la Odontología. [En línea]. [Consultado el 8 de febrero de 2016]. Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-103685_archivo_pdf.pdf

¹⁰⁸ Ibíd.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Este estudio es de tipo **exploratorio**, ya que se adentra en la organización hacia una búsqueda de información que permita comprender los diferentes componentes y analizar su situación actual. Complementario a este tipo de estudio, es de carácter también **descriptivo**, ya que se detallarán situaciones y procesos de la organización, todas fundamentadas en un marco teórico congruente con la temática de investigación.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

5.2.1 Inductivo. Se empleará el método inductivo, debido a que se emplearán los sucesos predominantes en la organización, posterior a esto se hará un análisis de lo observado y se clasificará la información obtenida, para formular las respectivas estrategias.

5.2.2 Deductivo. El método deductivo ya que se iniciará con los aspectos generales de la organización, conociendo primero el sector odontológico y como se está moviendo, para luego identificar la situación en la que se encuentra la clínica odontológica Orthocenter internamente como se ve beneficiada o afectada con el fin de encontrar alternativas correctas o estrategias claras para mejorar los problemas internos.

5.2.3 Cualitativo-Cuantitativo. El método cualitativo por lo que se harán registros narrativos de los fenómenos que se están presentando la organización con el complemento de entrevistas individuales y análisis documental de las situaciones del entorno y el método cuantitativo porque se usarán diferentes datos estadísticos para medir en términos numéricos la situación real del sector al que pertenece la organización y datos demográficos para estudiar el mercado en el cual esta se mueve.

5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En este trabajo de investigación se usará la entrevista con la gerencia de la organización objeto de estudio, se utilizarán instrumentos metodológicos para cumplir con los objetivos propuesto en el desarrollo de este proyecto. Además de la gerencia también se plantea hacer unas pequeñas encuestas por parte de la clientela y sean un soporte para la organización.

5.4 PROCESO METODOLÓGICO

A continuación, se mostrará en una tabla se relacionan las etapas de la investigación. Donde se resumen las actividades a desarrollar en cada uno de los objetivos de la presente investigación:

Cuadro 2. Proceso metodológico de la investigación

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE ORTHOCENTER EN BUENAVENTURA, D.E.			
OBJETIVO 1. Investigar la historia de la Clínica Odontológica Orthocenter			
Actividades	Recursos	Indicadores	Dificultades
A1.1. Entrevistas gerente Orthocenter A1.2. Recolectar la documentación de la organización A1.3. Clasificar la información concerniente, a la constitución de la clínica odontológica Orthocenter	R1.1. Transporte R1.2. Medios tecnológicos (computador, grabadora) R1.3. Instrumentos de investigación	I1.1. Número de entrevistas realizadas I1.2. Número de documentos encontrados	D1.1 Poca disponibilidad de tiempo de la gerente para la atención D.1.2 Perdida de algunos documentos relevantes para identificar la historia

Fuente: Elaboración propia.

Continuación Cuadro 2

OBJETIVO 2 Evaluar los diferentes elementos internos y externos.			
A2.1 Ejecutar la investigación en la empresa, encuestas a personal, clientes y gerencia con las diferentes matrices para ello (D.O.F.A., E.F.E., E.F.I., C.A.M.E.) A2.2. Redactar de manera digital los resultados obtenidos de manera ordenada. A2.3 Ejecutar el análisis de los resultados a través de formas matemáticas y/o estadísticas.	R2.1 Fuentes de investigación como páginas web, documentos oficiales de instituciones públicas, revistas, periódicos, libros, encuestas personales.	I2.1 Número de fuentes consultadas I.2.2 Cantidad de variables analizadas en su totalidad con método matemático y/o estadístico.	D2.1 No tener en su totalidad los análisis de cada variable, quedándose corto la conclusión o informe del mismo.
OBJETIVO 3. Formular estrategias que le permitan a la clínica odontológica Orthocenter mejorar su participación en el mercado.			
A4.1 Redactar los objetivos organizacionales para Orthocenter según su viabilidad. A4.2 Diseñar la estrategia para cada objetivo organizacional enunciado	R4.1 Entrevistas gerente de la organización objeto de estudio. R.4.2 Análisis exhaustivo por parte de las investigadoras.	I4.1 Variables analizadas en su totalidad.	D4.1 Poca disponibilidad de tiempo de la gerente para la atención oportuna.

Fuente: Elaboración propia

5.5 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Entrevista en profundidad: Se hizo uso de esta técnica para entablar un dialogo, preparado y organizado con el gerente de la organización, miembros de ella, competidores y expertos.

Encuesta individual: Esta sirvió para saber la valiosa opinión de una muestra de la clientela de la organización objeto de estudio.

5.6 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.6.1 Fuentes primarias: Para la realización del trabajo de investigación se usarán como fuentes primarias como las observaciones, entrevistas y encuestas ejecutadas a los miembros de la organización.

5.6.2 Fuentes secundarias: Se hará uso de fuentes bibliográficas como libros, periódicos, documentos oficiales de instituciones públicas, bases de datos y páginas web, que proporcionarán información necesaria para desarrollar el trabajo de investigación.

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1 GENERALIDADES DE ORTHOCENTER DENTAL GROUP

6.1.1 Diseño de la marca.

Figura 5. Logotipo y eslogan de Orthocenter



Fuente: Equipo investigador

6.1.2 Ubicación

Sede Principal: Buenaventura Cra 5A N° 2-34

Otras sedes: Cali sur: Cra 38 N° 6-15

6.1.3 Horarios de atención. Los horarios que la empresa maneja tanto para atención al público como de trabajo interno son:

Lunes a viernes: 8 a.m.-12 m y de 2 p.m. a 6 p.m.

Sábados de 8 a.m.-12 m, no se trabaja domingo ni festivos.

6.1.4 Reseña histórica de Orthocenter dental Group. Orthocenter Dental Group nació en Buenaventura, en junio del año 1995, por idea de un Ortodontista, nacido y criado en Buenaventura, quien le apostó a la creación de empresa en su ciudad natal. (Fabián Augusto Rodríguez Situ) graduado de la Universidad San Martín de Bogotá, de Odontología (1990) y en 1995 se especializó en Ortodoncia (Universidad Nacional Autónoma de México).¹⁰⁹

Originalmente el nombre era Orthocenter, pero la marca la registraron en Pasto, cuando se fue a registrar, hubo la necesidad de añadirle Dental Group al final.

Orthocenter se ha mantenido, para ser más exactos, 17 años, en los cuales se han atendido a cerca de 9.942 (*nueve mil novecientos cuarenta y dos*) pacientes que avalan nuestra calidad, y profesionalismo en los tratamientos odontológicos generales y especializados que realizamos.

Al ser pioneros en planes corporativos, personal y familiar; contamos con la infraestructura humana, física y operativa para cubrir las necesidades de nuestros pacientes. Contamos, además, con un grupo especialistas graduados en odontología general, ortodoncia, endodoncia, periodoncia, rehabilitación oral, cirugía e implantología oral, entre otros.

6.1.5 Misión. Orthocenter a través de la presentación de su excelente servicio y experiencia que lo caracteriza busca humanizar la profesión de la odontología para promover una relación entre el odontólogo y el paciente y así poder realizar tratamientos integrales e interdisciplinarios, garantizando la buena evolución del tratamiento realizado con tratamiento científico y total satisfacción del paciente.

6.1.6 Visión. Seguir siendo la mejor clínica odontológica de sur occidente colombiano conservando calidad en nuestros procedimientos, garantía en los tratamientos y excelencia en el servicio, buscando siempre la total satisfacción de nuestros pacientes. Además de abrir nuevos horizontes, los cuales nos permitan

¹⁰⁹ Entrevista a Lina Mercedes Arcila. Gerente General de Orthocenter Buenaventura. 10 de diciembre de 2016

ofrecer día a día más servicio para cubrir necesidades latentes en el mercado a un precio asequible.

6.1.7 Objetivo general de la clínica odontológica Orthocenter

Brindar a la población un centro donde se concentre la atención Odontológica general y especializada en los tratamientos, respaldo científico, excelente calidad en los materiales y un equipo humano ético, profesional y sensibilizado de las necesidades de nuestros pacientes; para así contar con las herramientas para crear conciencia en la población de la importancia de la promoción y prevención de la salud oral. Nuestro lema es humanizar la odontología brindando calidad y excelencia en el servicio.

6.1.8 Objetivos específicos.

- Interceptar a tiempo las diferentes enfermedades orales para evitar mayores complicaciones.
- Mejorar la calidad de vida de la población.
- Realizar los tratamientos con un apoyo interdisciplinario y un apoyo científico.

6.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.2.1 Administración estratégica. Acuñar el término administración estratégica en la gerencia o administración de una empresa, hace que automáticamente esté involucrada con el término de manera fuerte. Las estrategias son factores inherentes en la conquista de algo que se pretende obtener, en el proceder de Orthocenter, esto se ha hecho de manera empírica influenciada por la pasión y el compromiso de los dos socios mayoritarios.

En la actualidad, se puede decir que están en un momento de prueba, puesto que la confianza en administraciones pasadas tuvo resultados negativos en las utilidades de la empresa, en su establecimiento, en su normativa legal y los dos socios mayoritarios que también son odontólogos y ortodoncista, hicieron frente para que no se ahogara en deudas Orthocenter y desapareciera del mercado.

Orthocenter no posee una administración estratégica como tal, ya que ambos encargados de la gerencia son de la parte técnica y operativa, su conocimiento administrativo es algo empírico y eso hace que la perspectiva de algunas situaciones se vean desde algo inestratégico, por ejemplo, la actual gerente manifiesta que no hay dinero y que ese es el principal factor para no hacer planeación, sin embargo, si se hace un buen análisis de la situación actual, un

análisis de la competencia con los costos medidos, se pueden planear estrategias más no ejecutarse, ya cuando se tenga el recurso monetario es que se hacen notorias, y, mientras más pase el tiempo, llegará un momento que cuando tenga el recurso esperado, aparezcan nuevas situaciones imprevistas debido a la ausencia de una planeación.

6.2.2 Personal actual. Ellos conocen su lugar dentro de la organización y las líneas de mando, pero no existe un organigrama, sin embargo, se les propondrá uno.

Número de trabajadores

- 1 Recepcionista
- 1 Archivador
- 1 Oficios varios
- 5 Auxiliares de odontología
- 1 ortodoncista
- 1 odontóloga integral
- 1 odontóloga general
- 1 Contador
- 1 Higienista
- 1 Gerente General

En total se encuentran 14 trabajadores vinculados a la empresa.

Para la administración actual la empresa tiene un personal 100% apto para los procesos.

6.2.3 Sistema de contratación del personal actual.

a) “Contrato bajo la forma de vinculación”: La administración actual llama al contrato de vinculado o vinculada, al tipo de contratación por término fijo, y bajo este término de contratación se encuentran (Anexo B)

- 1 Archivador
- 1 Recepcionista
- 1 Auxiliar administrativo
- 1 Gerente
- 1 Odontólogo general

b) Contrato por Arrendamiento: Este sistema de contratación es basada en el alquiler de un espacio dentro de la clínica en el que solamente la empresa entrega el lugar a laborar en óptimas condiciones, que son las salas de atención de ortodoncia y odontología, actualmente se encuentran: (Ver Anexo B)

- 1 Higienista
- 1 Odontólogo Integral

La empresa se encuentra en proceso de formalización de este contrato, ya que lo ha hecho de manera empírica sin asentamiento legal en la normativa laboral y comercial pertinente.

c) Contrato DMO o “Colaboración”: Es el pago que se le da a diario por obra o labor a algunos trabajadores de la empresa, partiendo ganancias en términos porcentuales y su decisión se dio por motivos de estrategia para evitar carga prestacional, pero a su vez para dar más flexibilidad en el horario a los contratados bajo esta modalidad. (Ver Anexo B) Que son:

- 4 Auxiliares de Odontología (Se ganan el 70% de lo que ingresa por concepto de odontología, no ponen materiales ni incurrir en costos y gastos de la empresa.)
- 1 Ortodoncista (Se gana el 60% de lo que ingresa por ortodoncia, él pone los materiales respectivos de ortodoncia)

Están para cumplir horario fijo de atención, **los lunes y los martes** que son días que se programan las citas a los pacientes para ortodoncia y odontología, el resto

de la semana ya el horario es pactado con anticipación por la gerente, sino hay un personal, hay otro personal que reemplace a excepción del ortodoncista que es único y es el señor Fabián Rodríguez Sitú.

d) Contrato por prestación de servicios: Bajo esta modalidad solamente se encuentran el **contador** y el de **oficios varios**

Los horarios que la empresa maneja tanto para atención al público como de trabajo interno son:

Lunes a viernes: 8 a.m.-12 m y de 2 p.m. a 6 p.m.,

Sábados de 8 a.m.-12 m, no se trabaja domingo ni festivos. Estos horarios son para todos los trabajadores a excepción de la gerente, ortodoncista, higienista, no son horarios fijos sino sujetos a la disponibilidad de los que están vinculados por arrendamiento.

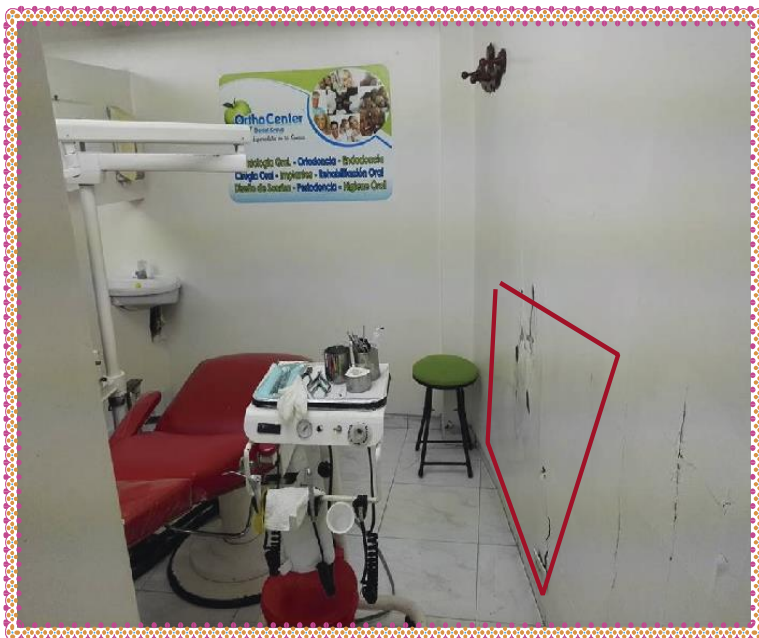
6.2.4 Estado actual del sitio de trabajo

Figura 6. Sala de Espera de la Clínica Odontológica Orthocenter.



Fuente: Clínica Orthocenter

Figura 7. Fotografías de salas odontológicas de Orthocenter.



Fuente: Clínica Orthocenter

Figura 8. Pasillos de Orthocenter



Fuente: Clínica Orthocenter

Figura 9. Consultorio de atención del ortodoncista de la empresa.



Fuente: Clínica Orthocenter

La empresa en el registro de fotográfico que se tomaron en diciembre de 2016, se pudo percibir tal como se ve, que su sitio de trabajo se encuentra en cuanto a maquinaria de buen cuidado, sin embargo, las paredes, y ventanillas están notoriamente afectadas por la humedad, que causa que se vaya quebrando la pared y eso genera suciedad, y mala imagen, que se nota en la sala de espera y en algunos consultorios.

Orthocenter debe tomar rápido “cartas en el asunto” ya que, si permiten que la humedad tome ventaja, se pueden generar accidentes de tipo eléctricos en la toma corriente, a algún paciente, o degenerar el resto de la pared, y tener que hacer un trabajo mayor de limpieza y restauración.

6.2.5 Proveedores. En estos momentos la empresa cuenta con un único proveedor de materiales desde la ciudad de Cali, al cual se le hace las compras con frecuencia quincenal y el pago es a mes vencido. Solo se tiene este proveedor

y la empresa manifiesta que no tiene bajo poder de negociación, aunque existe un solo proveedor.

6.2.6 Convenios. La empresa actualmente cuenta con un único convenio que es con la SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA (S.P.R.B.U.N.), y este convenio se da de la siguiente manera:

Se tiene un 20% de descuento en cualquier servicio ofrecido por Orthocenter, y que la persona lo consuma, es solamente para los trabajadores de SPRBUN no para sus hijos, cónyuge o cercano, tampoco para la fundación SOCIEDAD PORTUARIA.

Ya por cuestiones de los buenos precios que ofrece Orthocenter Dental Group, SPRBUN le paga el 50% del trabajo directamente a la clínica, aplicado para tratamientos de Ortodoncia, Implantes o Cirugía, Diseño de Sonrisa, y el monto que la empresa subsidia como máximo es de \$400.000 para el trabajo realizado; esta facturación se hace efectiva al mes vencido.

6.3 ASPECTOS DE MERCADOTECNIA

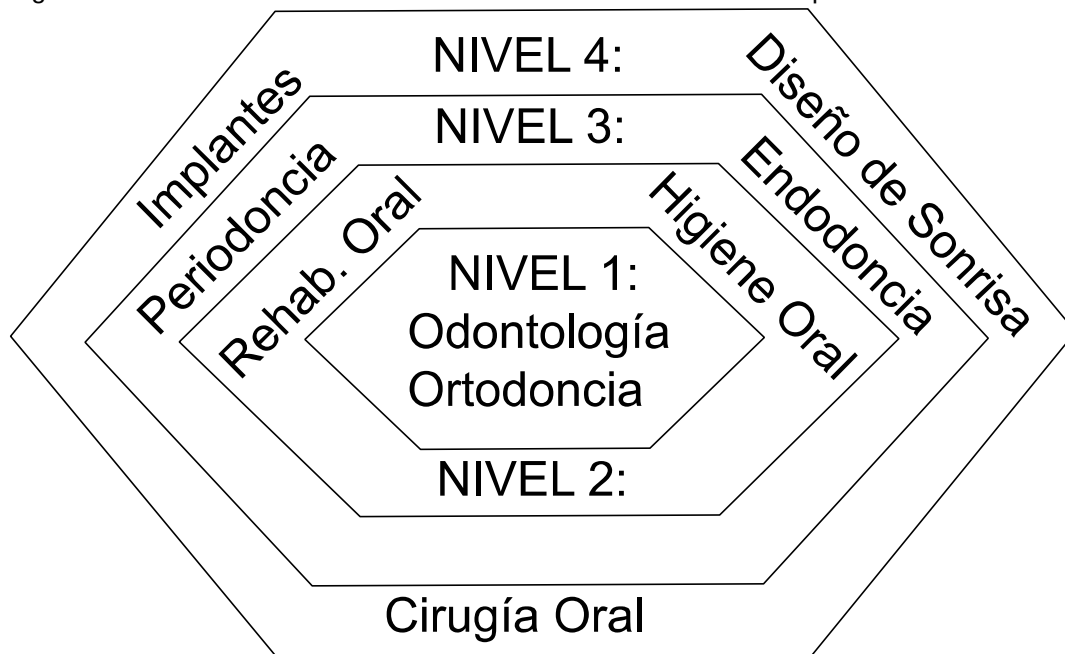
6.3.1 Portafolio de servicios

Servicios que ofrece

- Odontología general
- Ortodoncia
- Endodoncia
- Cirugía oral
- Implantes
- Rehabilitación oral
- Diseño de sonrisa
- Periodoncia
- Higiene Oral

La Administración de la clínica manifiesta que por ingresos monetarios y demanda de servicios, se encuentran nivelados siendo el primero el de mayor ingreso y demanda, de la siguiente manera:

Figura 10. Niveles de servicio de la Clínica Orthocenter Dental Group- Buenaventura



Fuente: Elaboración propia

Orthocenter ofrece servicios de odontología general y especializada, en un local de dos pisos ubicado en la Cra. 5a n° 2-34 al lado de la notaria primera en Buenaventura. En el primer piso del edificio se encuentra la recepción de pacientes, una sala de espera, baños mixtos, archivo activo, 4 consultorios, banco de RX, zona de esterilización, en el segundo piso se encuentra el baño de empleados, el archivo muerto la gerencia general donde se maneja también los materiales en existencias, una zona para laboratorio dental, y el espacio para las canecas de desechos biológicos.

6.3.2 Clientes. El perfil de los clientes de la Clínica Orthocenter desde el punto de vista de la edad es amplio ya que va desde los 4 años hasta los 85 años de edad, por parte del estrato eso internamente la empresa no lo mide, por ende, la segmentación de los clientes por características socioeconómicas no se da en esta empresa, pero si por cuestiones de servicios a adquirir y es la siguiente:

- **Tratamientos de Ortodoncia:** Para este servicio lo que más prima son los preadolescentes y jóvenes, con la puesta de brackets, que van desde los 12 años hasta los 35 años.
- **Higiene Oral:** Se les realiza a los niños desde los 4 años y es un servicio de la mano con los que realizan tratamientos de ortodoncia, cabe aclarar que este servicio lo puede tener cualquier persona.
- **Periodoncia y endodoncia:** Estos servicios son de poco flujo, pues son enfermedades que afectan tejidos de soporte del diente, como las encías, el hueso y el ligamento, por esta razón no existe un rango de edad definido, ya que pueden ser solicitado por todo tipo de paciente.
- **Cirugía e Implante de prótesis:** Este servicio es demandado por personal adulto, la mayoría son desde los 40 años, personas que ya no quieren tener el “puente dental”, o tienen la parte bucal muy deteriorada y en vez de buscar una alternativa para limpiarlos, optan por hacer el cambio de algún diente natural por una prótesis y además otros optan por el gran Diseño de Sonrisa, este servicio es el de mayor costo y requiere un trabajo que le demanda al que lo realiza, precisión, detalle, ya que se reconstruye la parte dental de la persona y esta debe encajar bien y ser atractiva para generar esa imagen de una sonrisa genial.

6.3.3 Encuesta a los clientes. Para este caso por motivos de desconocer a plenitud la cantidad de clientes y emitir un muestreo, se optó por una cantidad de 30 personas, en un **grupo focal**, en los días lunes y martes, ya que son los días de ortodoncia y odontología general, en el que las personas van a realizarse su chequeo y cumplir con el proceso bucal que han pagado. (Ver Anexo 1.)

Información de la población sensible a ser encuestada: Por recomendación de la auxiliar administrativa y la gerente de Orthocenter, se hicieron las encuestas en los horarios de atención de lunes y martes, que es donde hay más atención a pacientes, de ortodoncia, odontología, diseño de sonrisa. Se manifestó que en esos dos días se atienden un promedio 98 a 102 personas, que el promedio base son 100, por ende, esa fue la muestra que se tomó

Población(N)= 100 Nivel de confiabilidad= 90% $Z_{90\%}= 1,65$

Nivel de no confiabilidad (I)= 10%

Probabilidad de éxito (p): 80% Probabilidad de fracaso (q):0,2

$n =$ Muestra

FÓRMULA: $n = ((Z^2) (N)(p)(q)) / ((I^2)(N-1)) + (Z^2)(p)(q)$

$n = ((1,65^2 * 1,65) (100) (0,8) (0,2)) / ((0,1^2 * 0,1)(100-1)) + (1,65^2 * 1,65) (0,8) (0,2)$

$n = 43,56 / (0,99 + 0,4356)$

$n = 43,56 / 1,4256$

$n = 30,55$

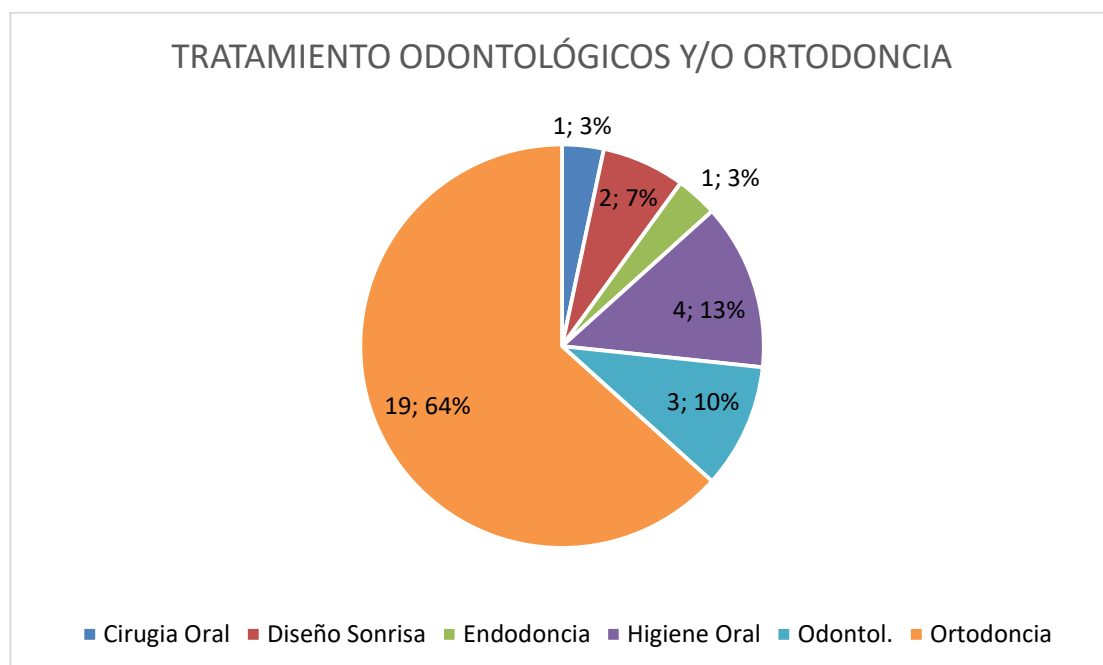
Se realizaron 30 encuestas a los clientes, en los horarios de 8 a.m.-12 m y 2:00 p.m. a 6:00 p.m., en los días lunes y martes.

6.3.3.1 Análisis de los resultados obtenidos en las encuestas

Género: F 19 M 11 **Edad:** 29(Promedio) **Zona de residencia:** Continente 23 Isla 9

La edad promedio de los pacientes es de 29 años, predomina el género femenino, solamente hay dos mujeres de más de 50 años y una de 40 años (masculino) realizándose tratamientos en Orthocenter, las demás personas se encuentran en un rango de edad de 17 a 35 años.

Gráfica 1. Tratamientos odontológicos realizados por los pacientes encuestados.



1. Análisis: Con este resultado se evidencia la relación que dio la gerencia en cuanto a los servicios ofrecidos según su demanda (Ver Figura 10), la ortodoncia según los resultados, la realizan el 64% de los pacientes, mientras que el diseño de sonrisa y cirugía oral suman un 10%, tan solo 3 pacientes.
2. Califique los siguientes aspectos la Clínica Orthocenter, Califique como "Excelente" (5), "Bueno" (4), "Regular" (3), "Malo" (2), "Pésimo" (1)

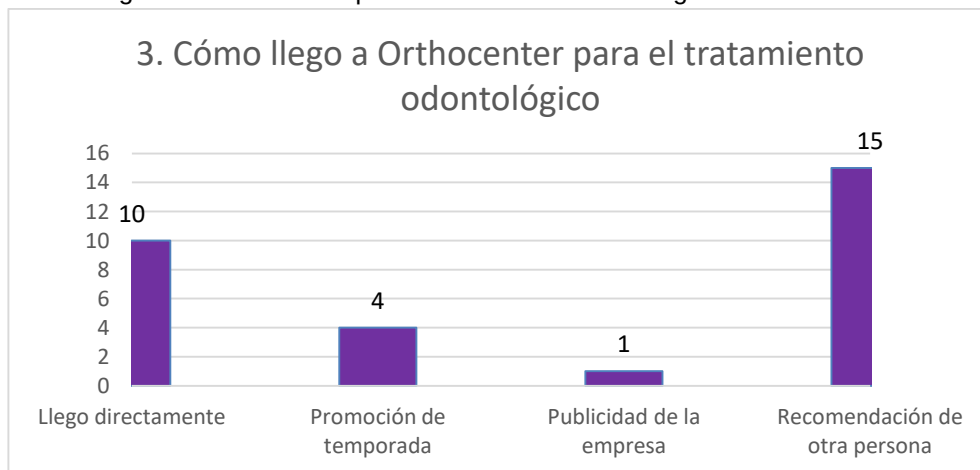
Tabla 1. Media y mediana de las calificaciones a Orthocenter hecha por los encuestados

ITEM	MEDIA	MODA
Los horarios de atención	4,1	4
El cumplimiento de la cita	4,1	4
La duración de la atención en la consulta	4,1	4
La ubicación del local	4,1	4
La comodidad y aseo de la sala de espera	4,0	4
La comodidad y aseo del consultorio	4,1	4
La comodidad y aseo de los baños	3,8	4
El trato del personal	4,1	5
La información dada sobre su salud oral	4,2	4

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Los baños tuvieron la menor calificación ya que los deshabilitan con frecuencia, el trato del personal es lo que ha hecho mantener a Orthocenter en calificación positiva. El tacto humano por parte de la actual gerente es un factor que ha contribuido en este aspecto tan importante para la conservación de los clientes de la clínica.

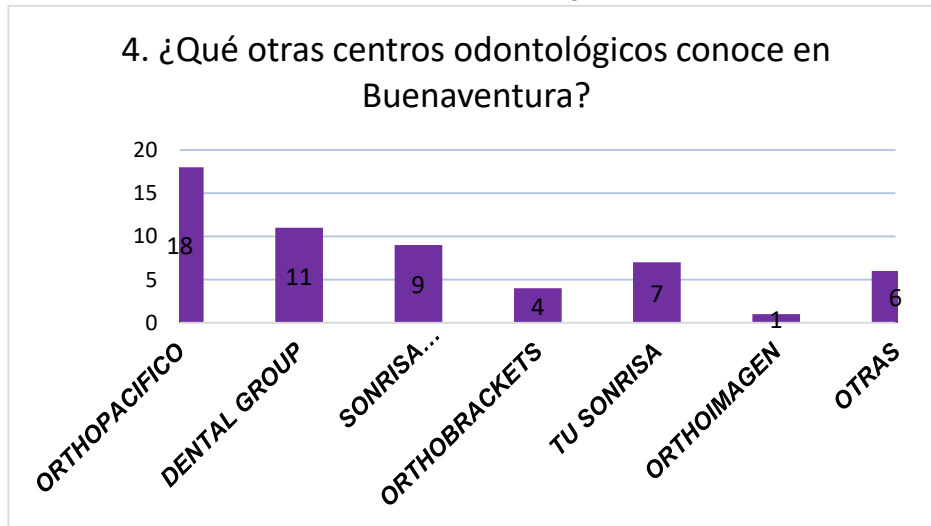
Gráfica 2. Llegada a Orthocenter para tratamientos odontológicos en los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

3. Análisis: El 50% de los pacientes manifiestan que llegaron por recomendación y un 33% llegaron directamente al sitio, las promociones de temporada no hacen tanto efecto en esta empresa y la publicidad de la empresa es escasa, los canales que han usado como la televisión y radio no han surgido tanto efecto, sumado a que no tienen presencia en redes sociales se refleja aquí.

Gráfica 3. Conocimientos de otros centros odontológicos en los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

4. Análisis: La más conocida entre los clientes encuestados de Orthocenter, es Orthopacífico, que es la competencia más fuerte en Buenaventura, según los resultados de la encuesta, también se coincide en Dental Group como empresa también medianamente conocida por los clientes de Orthocenter.
5. Las recomendaciones que más predominaron fueron referentes al sitio en cuanto a su estado visual: que activen el servicio de los baños, que mejoren los problemas de humedad. En cuanto a los tratamientos, que el de ortodoncia pueda ser 3 días y no sólo lunes y martes, además que sean más específicos en la información que dan sobre los tratamientos.

6.3.4 Gestión Financiera. Este un tema de gran impacto en esta empresa, ya que en el año 2015, la empresa tenía una utilidad a repartir después de todos los costos, gastos, pagos de impuestos y obligaciones financieras, un valor de \$22.000.000 millones de pesos pero con el desfallo de la administración de ese año ese monto bajó a \$107.0

Tabla 2. Ejemplo del registro de caja diario de la clínica Orthocenter

REGISTRO DE CAJA	
CAJA DE LA CLÍNICA	
TOTAL DE INGRESOS DEL DÍA	\$ 1.239.000,00
INGRESOS POR CONVENIOS	\$ 1.239.000,00
INGRESOS DE HIGIENES	\$0
INGRESOS POR CHEQUES	\$0
INGRESOS POR TARJETAS DE CREDITO	\$0
TOTAL DE EGRESOS DEL DÍA	\$ 54.000.00
SALDO DE CAJA EN EFECTIVO	\$ 1.185.000.00
SALDO DE CHEQUES	
SALDO DE TARJETA DE CREDITO	
TOTAL DE REGISTRO	\$ 1.185.000.00

TOTAL A CONSIGNAR	\$1.185.000.00
RECAUDO DE CONVENIOS	
TOTAL RECAUDADO	\$1.888.000.00
FABIAN RODRIGUEZ SITU	\$1.752.000.00
LINA MERCEDES ARCILA LERMA	\$136.000.00
DIANA LORENA RENGIFO P	\$0

CUADRE SIMPLE	
RECAUDO POR CONVENIOS	\$1.888.000.00
INGRESOS DE LA CLINICA	\$1.239.000.00
RECIBOS DE CAJA	
TOTAL	\$3.127.000.00
CUADRE DE EFECTIVO	
SALIDA DE CAJA	\$ 1.185.000.00
CONTEO	
TOTAL DE CUADRE	
DIFERENCIA	\$ 1.185.000.00

Fuente: Clínica Orthocenter

El análisis financiero que se hace a Orthocenter, coloquialmente se hace “con las uñas” ya que solamente entregaron información escrita del cuadre de caja diario, en el cual se puede apreciar:

- *En ingresos por convenios aparece un valor*

- Luego aparece un concepto llamado recaudo por convenios, clasificado en Fabián Rodríguez Sitú, Lina Mercedes Arcila Lema y Diana Lorena Rengifo
- Luego existe algo llamado cuadre simple en el que suman Ingresos por convenios y recaudos por convenios, se suman las dos partidas, y al final aparece el saldo de caja el valor de saldo de caja en efectivo.

6.4 PUBLICIDAD DE SERVICIOS Y OFERTAS DE ORTHOCENTER

Figura 11. Publicidad “Diente que nace torcido” de Orthocenter



The advertisement features a woman with long brown hair, wearing a black top, looking thoughtfully at the camera with her hand near her chin. To her right is the OrthoCenter Dental Group logo, which includes a green apple icon. Below the logo, the text reads "DIENTE QUE NACE TORCIDO" in large, bold, blue letters, followed by "El ortodoncista lo endereza" in smaller blue letters. A green button with the text "CONTÁCTANOS" is positioned below the headline. Further down, the contact information "PBX: 5572712 - 5571939" and a WhatsApp icon with the number "3116083316" are displayed. At the bottom, a blue banner contains the addresses "Carrera 38# 6-15 (Avenida Roosevelt con 38) SEDE CALI" and "Carrera 5a A # 2-34 SEDE BUENAVENTURA PBX: 2424986".

OrthoCenter
Dental Group

DIENTE QUE NACE TORCIDO
El ortodoncista lo endereza

CONTÁCTANOS

PBX: 5572712 - 5571939  3116083316

Carrera 38# 6-15 (Avenida Roosevelt con 38) SEDE CALI
Carrera 5a A # 2-34 SEDE BUENAVENTURA PBX: 2424986

Fuente: Gerencia de Orthocenter en Buenaventura

Figura 12. Publicidad “Financiación” de Orthocenter



OrthoCenter
Dental Group

AMPLIA FINANCIACIÓN

- ✓ Odontología general
- ✓ Odontología Cosmética
- ✓ Blanqueamiento
- ✓ Ortodoncia correctiva

PBX: 5572712 - 5571939  3116083316

Carrera 38# 6-15 (Avenida Roosevelt con 38) SEDE CALI
Carrera 5a A # 2-34 SEDE BUENAVENTURA

Fuente: Gerencia de Orthocenter en Buenaventura

Figura 13. Publicidad de promoción de Diseño de Sonrisa en Orthocenter



PROMOCIÓN 50%
DISEÑO DE SONRISA \$999.000
HASTA EL 15 DE ENERO

OrthoCenter
Dental Group

PBX: 5572712 - 5571939
 3116083316

Carrera 38# 6-15 (Avenida Roosevelt con 38) SEDE CALI
Carrera 5a A # 2-34 SEDE BUENAVENTURA

Fuente: Gerencia de Orthocenter en Buenaventura

Figura 14. Publicidad de promoción de Diseño de Sonrisa en Orthocenter



OrthoCenter
Dental Group

ORTODONCIA

Con brackets Mini Roth

Desde \$24.900 Quincenales

PBX: 5572712 - 5571939  3116083316



Carrera 38# 6-15 (Avenida Roosevelt con 38) SEDE CALI
Carrera 5a A # 2-34 SEDE BUENAVENTURA PBX: 2424986

Fuente: Gerencia de Orthocenter en Buenaventura

Figura 15. Promoción por temporada de Halloween de Orthocenter, Buenaventura



Fuente: Gerencia de Orthocenter en Buenaventura

7. ANÁLISIS EXTERNO

7.1 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Cuadro 3. Centros odontológicos en Buenaventura.

NOMBRE	UBICACIÓN
UNIDAD DE MEDICINA Y ODONTOLOGIA INTEGRAL LTDA	CALLE 6 6-57 B. MAYOLO
ODONTO ESPECIALISTAS LTDA. ODNES LTDA.	CL 2 A 5 B 36 CL BAVARIA BRR CENTRO
CENTRO DE ODONTOLOGIA TU SONRISA LTDA	CR 6 4 02 SEC CENTRO
CENTRO ODONTOLOGICO NUEVO AMANECER LTDA	CRA 3 NRO. 46-44 BARRIO BELLAVISTA
DENTAL GROUP ODONTOLOGIA ESPECIALIZADA S.A.S.	CALLE 8 2 07 BRR LA MERCED
INVERSIONES L.A.E ODONTOLOGICAS S.A.S.	CL 2 N 66 86 KM 11 P3 LC 302 30
CENTRO DE ORTODONCIA Y ODONTOLOGIA INTEGRAL COI BUENAVENTURA S.A.S.	CR 2 3 33 BR CENTRO
ORTHOBRACKETS CENTRO ODONTOLOGICO ESPECIALIZADO	CL5 Cr 5 ESQ ALTOS DARSALUD CENTRO
ODONTOPACÍFICO LTDA	CL2 5 B-36 L-103 CL BAVARIA
SONRISA PERFECTA	Cr3 3-26 EDIFICIO ATLANTIC
ODONTOPACIFICO LTDA	CR 6 2 09 LOC 201 BRR. CENTRO
ORTHOPACÍFICO	CL7 B 4-61 DG TERMINAL DE TRASNPORTE
ORTHOIMAGEN	CARRERA 5# B 2 -20
ORAL CLUB	CL4 5 B-34 EL NARANJITO
CENTRO ODONTOLOGICO DEL PACIFICO	CL 6 # 29a-31
ORAL SALUD	CL 7 # 3a-35

Fuente: Elaboración propia por medio de información de la Cámara de Comercio de Buenaventura.

Las clínicas odontológicas señaladas en negrilla, son las que la gerencia de Orthocenter determina que son sus competidores directos y de los más fuertes en el ambiente de odontologías en Buenaventura, a las cuales se les realizó un trabajo investigativo de campo para conocer sus generalidades como empresa.

De las páginas web de estas clínicas se obtuvo la siguiente información:

7.1.1 Dental Group. “Brindamos servicios de Odontología General y Especializada, estamos dispuestos a brindar atención de forma oportuna, con altos estándares de calidad y servicio, para satisfacción de las necesidades de nuestros pacientes”.¹¹⁰

Nos caracterizamos por tener precios competitivos, ubicación estratégica, con infraestructura que cumple con los requisitos de habilitación, expedido por la secretaria de Salud Departamental (requisito indispensable para contrataciones acuerdos y convenios), donde se cuenta con capacidad instalada, empleamos recursos tecnológicos de última generación, materiales de calidad, laboratorios dentales con altos estándares de calidad y tecnología, servicio y atención oportuna los cuales nos permiten ofrecer diagnósticos precisos y tratamientos garantizados.¹¹¹

Misión: *Satisfacer las necesidades y expectativas de los pacientes mediante la realización de tratamientos de salud y estética oral de manera responsable, con altos estándares de calidad y servicio, apoyados en alta tecnología, materiales de excelente calidad, personal idóneo y altamente calificado.*¹¹²

Visión: *Para el año 2015 llegar a ser reconocidos por la calidad, competencia y responsabilidad en la prestación de servicios de salud y estética oral, con el compromiso y satisfacción de colaboradores idóneos que garanticen competitividad en el mercado, satisfacción a nuestros clientes y un retorno adecuado al capital invertido, ser el mejor prestador de servicio en Buenaventura y toda la zona pacífica.*¹¹³

Servicios que ofrece:

- Odontología General
- Endodoncia

¹¹⁰ DENTAL GROUP. [En línea]. [Consultado el 12 de enero de 2017]. Disponible en: <http://dental-group.blogspot.com.co/p/portafolio-de-servicios.html>

¹¹¹ Ibíd.

¹¹² Ibíd.

¹¹³ Ibíd.

- Periodoncia
- Odontología estética
- Cirugía Oral y Maxilofacial
- Rehabilitación Oral
- Implantología
- Ortodoncia
- Ortopedia Maxilar.¹¹⁴

Tecnología

La moderna odontología, sus nuevos avances, la perfección, y tecnología al alcance de todos, junto con los profesionales capaces de transformar, sustituir, reemplazar la dentición, consiguen rehabilitaciones de máxima estética, confort, y duración. Todo esto, es el resultado de esta nueva ciencia que evoluciona, crece y se desarrolla a pasos de gigante. Por ello estamos en una formación permanente para poder ofrecerle siempre lo mejor para usted.

- Sistema de Blanqueamiento
- Profijet
- Cavitron
- Localizador de Ápice
- Cámara Intraoral
- RX
- Sistema Belleglas
- Fotografía digital
- Software de educación continuada para los pacientes.¹¹⁵

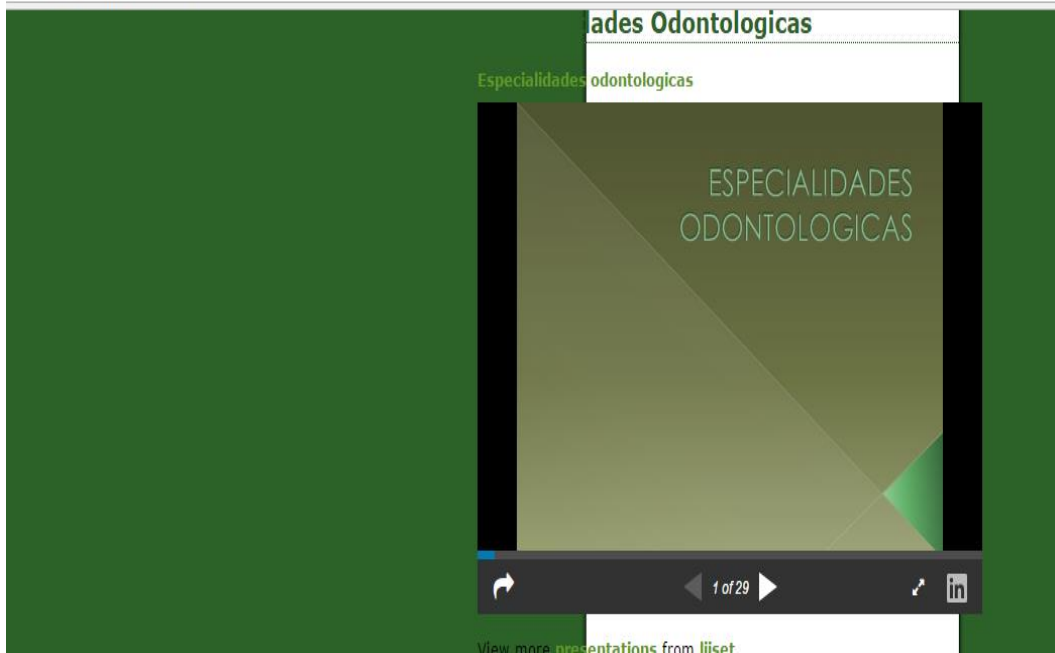
Un aporte excelente de esta empresa es que, de manera multimedia virtual, han nutrido su blog de información altamente funcional para la parte odontológica y su relación con las personas, aparte de mostrar información propia de la empresa, explican en diapositivas las especialidades odontológicas en 29 diapositivas, es algo muy atractivo ya que permite a los nuevos pacientes o pacientes ya inscritos, estar en educación de los tratamientos que se van a realizar o se están realizando.

¹¹⁴ DENTAL GROUP. [En línea]. [Consultado el 12 de enero de 2017]. Disponible en: <http://dental-group.blogspot.com.co/p/portafolio-de-servicios.html>

¹¹⁵ Ibíd.

Figura 16. Muestra de las diapositivas que exhibe Dental Group en su blog virtual

① dental-group.blogspot.com.co/p/especialidades-odontologicas.html



Fuente: <http://dental-group.blogspot.com.co/p/especialidades-odontologicas.html>

7.1.1.1 Registros fotográficos de la empresa Dental Group

Figura 17. Fachada frontal de la empresa Dental Group



Fuente: <http://dental-group.blogspot.com.co/>

Figura 18. Gestión social de la empresa Dental Group



Fuente: <http://dental-group.blogspot.com.co/p/nuestro-personal.html>

Figura 19. Pendones y publicidad de la empresa Dental Group.



Fuente: <http://dental-group.blogspot.com.co/>

Figura 20. Consultorio odontológico de Dental Group



Fuente: Fotografía tomada por el equipo investigador.

Figura 21. Sala de espera de Dental Group



Fuente: Fotografía tomada por el equipo investigador.

Dental Group tiene un sitio confortable para la sala de espera, sus consultorios no presentan humedad, su publicidad no es intensiva, sino que va en búsqueda de las temporadas y de posicionarse en la mente del público así:

- *Campañas de salud oral como impacto social: De las tres clínicas, esta empresa visita a niños y obsequia kits o combos de salud oral, además de realizar jornadas gratuitas de higiene para niños, adultos y adultos mayores en lugares de estratos bajos.*
- *Diseño de marca en acrílico: Es impactante el diseño de la marca en la recepción, que tiene la representación del imago tipo de la empresa.*

7.1.2 Orthopacífico. Centro Odontológico Integral fue creado hace 14 años siendo su principal objetivo ofrecer a sus pacientes, innovadores procedimientos apoyados por una infraestructura y tecnología de vanguardia.

Es parte de nuestra filosofía optimizar y mejorar la atención odontológica en todos sus aspectos, brindando una alta calidad y excelencia en las prestaciones de servicio, sin por ello dejar de considerar la necesidad de que dichas prestaciones resulten accesibles a los pacientes, brindando una alta calidad y excelencia en la prestación de nuestros servicios con atención personalizada y precios accesibles. Actualmente contamos con dos sedes en Cali, en el norte y en el sur de la ciudad, así como nuestra sede en Buenaventura a su disposición. ¹¹⁶

¹¹⁶ ORTHOPACÍFICO. [En línea]. [Consultado el 10 de enero de 2017]. Disponible: en: <http://www.orthopacifico.com.co/service-grid/>

Figura 22. Sede Sur de Orthopacífico en Cali, Colombia



Fuente: <http://www.orthopacifico.com.co/about-us/#!>
Cra 100 No. 11-60 Local 238
C.C. Holguines Trade Center
Tel.: 374 4484 / Cel.: 316 875 6388

Figura 23. Sede Norte de Orthopacífico en Cali, Colombia



Fuente: <http://www.orthopacifico.com.co/about-us/#!>
Calle 23 Norte No. 6AN – 17
Consultorio 503
Antiguo Edificio Diner's Club
Tel.: 405 8059 / Cel.: 316 481 8669

Figura 24. Sede Buenaventura de Orthopacífico



Fuente: <http://www.orthopacifico.com.co/about-us/#!>

Calle 7B No. 4-61

Diagonal a la Terminal de Transportes

Tel.: 241 3443 / Cel.: 316 481 8668

7.1.2.1 Personal. Orthopacífico Centro Odontológico Integral está enfocado en resolver integralmente sus necesidades en materia de atención y cuidado dental. Para este propósito cuenta con un equipo multidisciplinario, infraestructura y tecnología de última generación.

En Orthopacífico Centro Odontológico Integral la atención humana y cálida constituye la mayor preocupación de su equipo de profesionales quienes están en capacidad de ofrecerle una amplia gama de especialidades y servicios de acuerdo a sus necesidades particulares.

Figura 25. Personal actual de Orthopacífico

Especialistas	Odontólogos Generales	Higienistas y Auxiliares
		
Dr. Ivan A. Fernández Arango Ortodoncista	Dra. Zulma Urrego Grueso Odontóloga General	Diana Patricia Panameño F.
Dra. Lina Maria Villafani Revelo Endodoncista	Dra. Mireya Castro Mosquera Odontóloga General	Angélica María Portilla A.
Dra. Grace Obando Periodoncista	Dra. Natalia Valencia Odontóloga General	Stefanía Narvaez Ayala
Dr. Freddy Urbano Gonzalez Cirujano Maxilofacial	Dr. Ever J. Collante Odontólogo General	Milena Hurtado
		Diana Zapata
		Julieth Delgado
		Zamira Torres

Fuente: <http://www.orthopacifico.com.co/equipo-de-profesionales/>

7.1.2.2 Servicios que ofrece:

a) Odontología General Y Especializada:

- Limpieza dental profunda
- Prótesis dentales fijas y no fijas
- Odontopediatria
- Endodoncia
- Periodoncia
- Rehabilitación oral
- Implantes dentales
- Coronas y puentes.¹¹⁷

¹¹⁷ ORTHOPACÍFICO. [En línea]. [Consultado el 10 de enero de 2017]. Disponible: en: <http://www.orthopacifico.com.co/service-grid/>

b) Ortodoncia:

- Brackets metálicos
- Brackets en zafiro, es conocida como Brackets invisibles ya que es transparente y poco se nota en la dentadura.¹¹⁸

c) Odontología Cosmética

- Blanqueamiento Dental
- Resinas estéticas
- Carillas dentales
- Diseño de sonrisa.¹¹⁹

7.1.2.3 Registro fotográfico de Orthopacífico

Figura 26. Sala de espera de OrthoPacífico

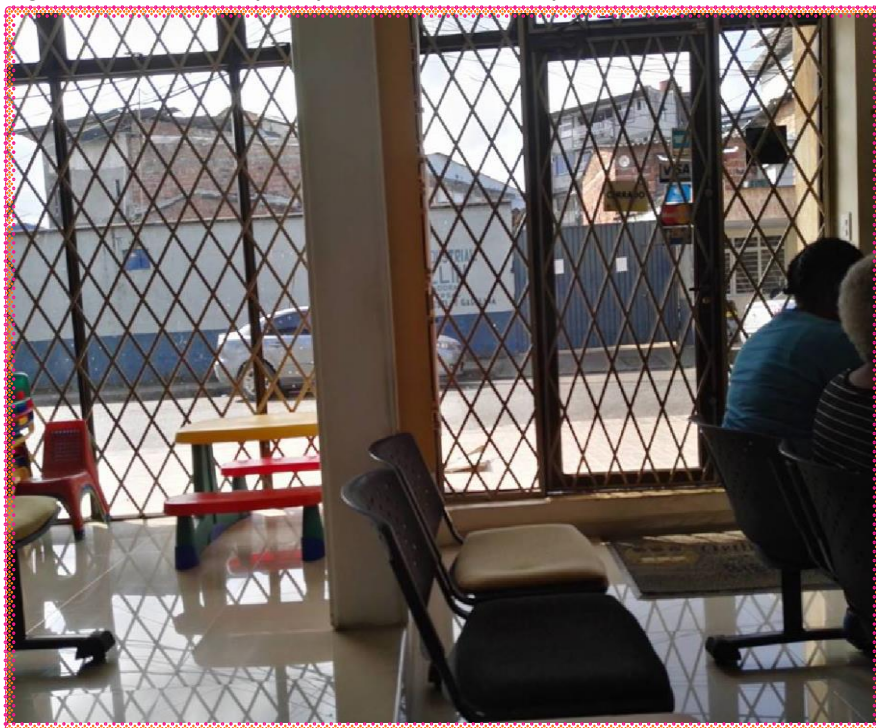


Fuente: Fotografía tomada por el equipo investigado

¹¹⁸ ORTHOPACÍFICO. [En línea]. [Consultado el 10 de enero de 2017]. Disponible: en: <http://www.orthopacifico.com.co/service-grid/>

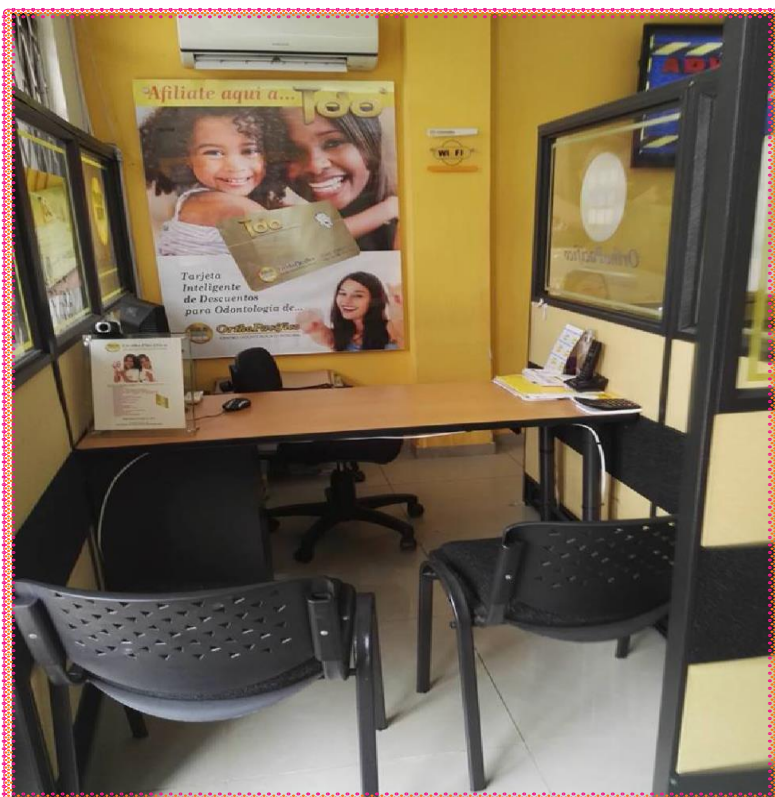
¹¹⁹ Ibíd.

Figura 27. Sitio de espera para niños de Orthopacífico



Fuente: Fotografía tomada por el equipo investigador

Figura 28. Sala de espera de la tarjeta TODO de Orthopacífico



Fuente: Equipo investigador.

Figura 29. Publicidad de referidos de Orthopacífico



Fuente: Equipo investigador

Figura 30. Carro-valla de Orthopacífico



Fuente: Fotografía tomada por el equipo investigador

Figura 31. Publicidad de Orthopacífico con su Orthoruleta.



Fuente: Equipo investigador.

“Una imagen vale más que mil palabras” encaja perfectamente en la clínica Orthopacífico y de manera favorable, su esquema de atención al público es altamente confortable, aseverando que no dejan nada al azar en cuanto a la atención al público. Para la tarjeta inteligente de descuentos, tienen una pequeña recepción, que también por términos administrativos les notifica cuanto se ingresa por esta unidad de negocios, y si son eficaces y eficientes las afiliaciones.

Como hay personas de todas las edades que se realizan tratamientos odontológicos, pensaron en los niños, y tienen un lugar con sillas pequeñas y mesas pequeñas coloridas para ellos.

La mano invisible: La teoría de la mano invisible es una metáfora que señala a la economía de mercado como herramienta con capacidad para alcanzar el bienestar social máximo mientras se busque el propio interés. Es decir, sostiene que la libre competencia es la mejor manera de funcionar de la economía, ya que las posibles contradicciones y problemas sistemáticos que las leyes del mercado crean pueden tener solución por “la mano invisible” del sistema.¹²⁰

Para este análisis en las tres clínicas odontológicas, se observa el caso de “la mano invisible”, en el precio de la higiene oral, precio que oscila entre \$50.000 y \$60.000 COP en todos.

7.1.3 Comparativo de precios entre Dental Group, Orthocenter y Orthopacífico.

Figura 32. Comparativo de precios entre Dental Group, Orthocenter y Orthopacífico.

DENTAL GROUP		ORTHOCENTER
Resina	\$610.000	\$ 170.000
Blanqueamiento	\$ 350.000	\$ 300.000
Ortodoncia	\$ 1.600.000	\$ 1.300.000
ORTHOPACIFICO		
Resina	\$ 200.000	
Blanqueamiento	\$ 400.000	
Ortodoncia	\$ 1.400.000	

Fuente: Elaboración Propia

¹²⁰ ECONOMIPEDIA. Mano Invisible. [En línea].[Consultado el 14 de Enero de 2017]. Disponible en: <http://economipedia.com/definiciones/la-mano-invisible.html>

7.2 FUERZAS TECNOLÓGICAS

El florecimiento económico de la última década, ha permitido que el sector odontológico se destaque en el área de la estética, este tipo de tratamientos permite la implementación y utilización de la tecnología como medio para alcanzar el fin último de la simetría dental. Los nuevos productos y materiales que hoy se exhiben de forma elegante reemplazaron viejos y vetustos metales en la boca, pues con la ayuda de un sencillo software y el empleo de un buen escáner, podemos trabajar en tres dimensiones facilitando la reproducción de una pieza ejemplar elaborada con máquinas de impresiones ajustadas a la precisión real.¹²¹

Ya no es exclusivo de los cirujanos plásticos el adueñarse del mercado turístico de la salud, nuestro país, ostenta las galas en materia dental al ser de los mejores destinos, es por ello que el crecimiento económico del equipo odontológico, conformado por: odontólogos generales, especializados, higienistas, técnicos dentales y administradores aumenta vertiginosamente con la ayuda e implementación de la tecnología en la cotidianidad laboral.¹²²

El sector dental está experimentando importantes avances con la introducción de la más alta tecnología en su maquinaria, implantes, prótesis o equipos dentales. Diseños asistidos por ordenador, ejecución de elementos protésicos manufacturados con fresado programado por ordenador, como es el caso del diagnóstico en 3D, la técnica de impresión digital y la tecnología CAD-CAM. Además de aparatos para realizar cirugía de mínima invasión, nuevos materiales estéticos, últimos tratamientos contra el dolor, dispositivos de ortodoncia estéticos, entre otras muchas novedades.¹²³

7.2.1 Tecnología al servicio de la Odontología

Técnica de Impresión Digital

El escáner intraoral es un sistema que registra la situación clínica con la revolucionaria tecnología «3D-en Movimiento». Ofrece al dentista una respuesta instantánea y la posibilidad de evaluar la preparación dentaria y el manejo de los tejidos blandos de una manera impensable hasta ahora. A diferencia de los procedimientos actuales de «point and click» (apuntar y pulsar) la tecnología «3D-en Movimiento» graba imágenes de vídeo continuas en 3D; estas imágenes generan una impresión digital que es utilizada

¹²¹ GUIADENT.COM. [En línea]. [Consultado el 9 de febrero de 2016]. Disponible en: <http://www.guiadent.com/featured-articles/expodental-2014-presenta-las-%C3%BAltimas-innovaciones-en-equipos-productos-y-servicios-dentales.html>

¹²² Ibíd.

¹²³ Ibíd.

para fabricar restauraciones de alta precisión, tradicionales o CAD/CAM dentro de la secuencia de trabajo digital. Esta tecnología es altamente ventajosa para el paciente en comparación con las molestias producidas con la toma de impresión tradicional. También es importante la fiabilidad de los resultados que evitan la repetición del trabajo por una mala impresión.¹²⁴

Tecnología CAD-CAM

El CAD-CAM (computer-aided design–CAD y computer-aided manufacturing–CAM) es el proceso mediante el cual se utilizan los ordenadores para mejorar la fabricación, el desarrollo y el diseño de los productos. Esta tecnología permite acelerar el proceso de fabricación y obtener una mayor precisión. Los sistemas de diseño asistido por ordenador, pueden utilizarse para generar modelos con muchas, si no todas, las características de un determinado producto. La tecnología CAD-CAM dental es la técnica más innovadora disponible en fabricación de prótesis y supone un adelanto muy importante en relación a las técnicas convencionales empleadas para fabricar prótesis dentales.¹²⁵

La tecnología CAD-CAM consta de tres procesos:

1. Escaneo de la pieza dental, ya sea en el modelo o directamente en la boca a través de técnicas de impresión digital.¹²⁶
2. El diseño en el ordenador de la prótesis estética mediante un software tridimensional, que permite calcular los ejes de inserción, tener referencia del modelo antagonista, trazar una línea del margen cervical y aumentos de 500%.
3. Por último, el fresado robotizado del diseño de la prótesis digital en unos cuantos minutos. Esta tecnología también permite la comunicación directa entre el profesional odontólogo y su laboratorio dental a través del envío telemático de los datos y posterior recepción y descarga por parte del protésico dental.¹²⁷

La tecnología es una herramienta clave para el crecimiento de las organizaciones, en los últimos años el sector odontológico está experimentando importantes avances con la introducción de equipos que se acomodan a las necesidades de estos servicios, pues ante la demanda del mercado contar con tecnología adecuada, es un plus debido a que

¹²⁴ GACETA DENTAL. La Innovación en Tecnología, Federico Schmidt, Presidente del sector dental de Fenin. [En línea]. [Consultado el 10 de febrero de 2016. Disponible en: <http://www.gacetadental.com/2012/08/la-innovacion-en-odontologia-24410/>

¹²⁵ *Ibíd.*

¹²⁶ *Ibíd.*

¹²⁷ GACETA DENTAL. La Innovación en Tecnología, Federico Schmidt, Presidente del sector dental de Fenin. [En línea]. [Consultado el 10 de febrero de 2016. Disponible en: <http://www.gacetadental.com/2012/08/la-innovacion-en-odontologia-24410/>

da posibilidades de ser competitivos, además de poder brindar atención y cuidado a los pacientes atendidos, y obtener resultados satisfactorios en los casos clínicos, buscando siempre el confort y reduciendo el estrés del paciente y la recuperación más pronta del mismo.

7.3 FUERZAS ECÓNICAS

El municipio de Buenaventura, es un puerto con una alta mira al sector portuario, resaltando que existen tres sociedades dedicadas a estas actividades en muelles: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, TC BUEN (Terminal de Contenedores de Buenaventura), S.P.I.A. (Sociedad Puerto Industrial Aguadulce S.A.).

“A través de su puerto, el país envía al exterior el 80% del café y el 60% de todo el comercio internacional marítimo de Colombia. Buenaventura, por su importancia geoestratégica económica y sus complejidades de tipo social, ha sido propuesta como «Distrito Especial Portuario y Biodiverso» en la primera legislatura de 2007”¹²⁸

Sistema productivo. En cuanto al sistema productivo, eje del informe da cuenta de sectores estratégicos reconocidos como: “el logístico portuario, pesquero, turismo, agroforestal y maderero, de los cuales el sector logístico portuario genera el mayor impacto económico para el distrito. El sector pesquero pasó de ser el eje más importante para la economía de la ciudad, por la cantidad de empleos generados, a ser en forma mayoritaria una actividad ejercida por pescadores artesanales, en el que su potencial de producción se encuentra muy limitado. Se evidencia la falta de industrialización del sector lo cual lo hace una industria menos competitiva”. Por el contrario, en 2014 las actividades del sector de servicios administrativos turísticos han registrado un incremento. En términos generales, “el crecimiento del clúster del turismo en número de empresas fue del 13%, en empleo del 19% y en activos del 7%, Registrándose un mayor crecimiento de activos en las empresas registradas en la actividad de Centros Vacacionales”.¹²⁹

¹²⁸ WIKIPEDIA. [En línea].[Consultado el 10 de Enero de 2017]. [https://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_\(Valle_del_Cauca\)#Educaci.C3.B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_(Valle_del_Cauca)#Educaci.C3.B3n)

¹²⁹ INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS FORENSES. *Caracterización, descripción y análisis del contexto de violencia en el Distrito Especial de comparativo primer semestre 2014-2015 Buenaventura*. Germán Alberto de la Hoz, Sociólogo. [En línea]. [Consultado el 9 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.medicinalegal.gov.co/documents/10180/778488/informe+bventua+final.pdf/a282ea85-88e9-4e44-909e-6db98cb6e095>

7.4 FUERZAS SOCIALES.

Indicadores socioeconómicos de Buenaventura: Población y demografía¹³⁰

De los 4.566.875 habitantes del Departamento del Valle del Cauca, el Distrito Especial de Buenaventura ocupa el segundo lugar de mayor población entre sus 42 municipios; según proyecciones del DANE (2005) en 2014 Buenaventura cuenta con 392.054 habitantes aproximadamente, el 92% de su población se concentra en la zona urbana y el restante 8% en la zona rural, el 48.6% son hombres y el 51.4% son mujeres. La población indígena de buenaventura es del 9% sobre el total. Es decir, 3.386 indígenas distribuidos en 9 resguardos. La población afrocolombiana del Puerto alcanza el 88,5 %.

Según el Informe socioeconómico de Buenaventura 2014, presentado por la Cámara de Comercio del Distrito Especial Industrial Portuario Biodiverso y Eco-turístico de Buenaventura en febrero de 2015, la situación de desempleo alcanza el 41% de la población económicamente activa (cerca de 257.000 personas); el sistema educativo registra incremento del 6,81% en la cobertura, aunque no existen mediciones de la calidad ni de deserción escolar. Temas como la salud y la vivienda son residuales, aunque en algunos apartes se refiere al índice de NBI. Al medir el coeficiente de variación estimada se tiene que desde 2005 este se mantiene por debajo del 7% anual, lo que quiere decir que la situación de pobreza de la población, en términos de desigualdad, no ha variado significativamente desde entonces. De hecho, “De acuerdo a este estudio se puede afirmar que el Distrito de Buenaventura ocupa el primer lugar en desigualdad social entre los 42 municipios del Valle del Cauca; aunque en comparación a otros municipios de Colombia no es muy alto, llegando al 36%, pero supera la media del Valle del Cauca en un 16% y la nacional en un 28%.”¹³¹

Tabla 2. Porcentaje de población con NBI (Necesidades básicas insatisfechas) y CVE (Comunidad vulnerable y expuesta)

Nombre Localidad	Porcentaje de población con NBI y CVE					
	Personas En Nbi					
	Cabecera		Resto		Total	
	Prop(%)	Cve(%)	Prop(%)	Cve(%)	Prop(%)	Cve(%)
Cali	10,87	2,98	18,92	8,46	11,01	2,91
Buenaventura	34,52	3,22	47,32	-	35,85	2,78
Dagua	18,19	7,96	27,05	7,40	24,98	6,29
Valle Del Cauca	14,06	1,72	26,22	1,51	15,68	1,38
Total Nacional	19,66	0,40	53,51	0,15	27,78	0,22

Fuente: Informe cámara de Comercio 2014

¹³⁰ Ibíd.

¹³¹ INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS FORENSES. *Caracterización, descripción y análisis del contexto de violencia en el Distrito Especial de comparativo primer semestre 2014-2015 Buenaventura*. Germán Alberto de la Hoz, Sociólogo. [En línea]. [Consultado el 9 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.medicinalegal.gov.co/documents/10180/778488/informe+bventua+final.pdf/a282ea85-88e9-4e44-909e-6db98cb6e095>

El índice de NBI no ha tenido cambios significativos desde el Censo DANE 2005: es del 35% en la cabecera municipal y del 47% en la zona rural, los dos muy por encima de la media nacional (Tabla 2)

El tema de la vivienda es otro aspecto crítico en las zonas más deprimidas de Buenaventura. El 89 % se encuentran en el casco urbano y el 11% restante en zona rural, lo cual concuerda con la distribución del homicidio según zona del hecho. De las viviendas censadas, se tiene que el 46% cumplen con unos estándares mínimos de habitabilidad sin que esto signifique que viven en condiciones óptimas.

El restante 54% son hogares que presentan alguna deficiencia habitacional. Dentro de este hábitat con déficit, los de índoles cuantitativas se encuentran en un 21%, siendo este porcentaje de hogares que necesitan una nueva vivienda para su alojamiento. El restante 79% son hogares que habitan en viviendas susceptibles a ser mejoradas. Al menos el 22% de las viviendas son totalmente inadecuadas para el alojamiento humano, y sin acceso servicios sanitarios y de saneamiento básico.¹³²

En 2011, la Señora Gay McDougall expuso dos factores estructurales poco reconocidos en otros análisis: el racismo y la discriminación socioespacial (segregación) sobre la población bonaverense. Según la señora, McDougall, ellos son la causa directa de su marginación, pobreza y vulnerabilidad a la violencia, como lo muestran los indicadores socioeconómicos, el problema no es solamente de la fuerza pública.¹³³

La dificultad por parte del Estado en concretar lo proyectado en algunos documentos CONPES desde 2004 sobre infraestructura, vivienda y servicios sociales ha sido determinante en la redistribución del poder local en el Puerto. Justamente en ese mismo año comienza la recomposición de los grupos paramilitares desmovilizados, que ven en Buenaventura las condiciones geopolíticas óptimas para desarrollar exitosamente sus actividades ilegales.¹³⁴

¹³² INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS FORENSES. *Caracterización, descripción y análisis del contexto de violencia en el Distrito Especial de comparativo primer semestre 2014-2015 Buenaventura*. Germán Alberto de la Hoz, Sociólogo. [En línea]. [Consultado el 9 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.medicinalegal.gov.co/documents/10180/778488/informe+bventua+final.pdf/a282ea85-88e9-4e44-909e-6db98cb6e095>

¹³³ *Ibíd.*

¹³⁴ INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS FORENSES. *Caracterización, descripción y análisis del contexto de violencia en el Distrito Especial de comparativo primer semestre 2014-2015 Buenaventura*. Germán Alberto de la Hoz, Sociólogo. [En línea]. [Consultado el 9 de febrero de 2017]. Disponible en:

7.5 FUERZAS LEGALES

Las fuerzas legales son la parte reglamentaria de la que la empresa no puede hacerse la que no está, o si lo hace, se somete a castigos legales: cierre del sitio de trabajo, multas, cierre temporal, encarcelamiento de los responsables. Para el caso de Orthocenter, su regulación proviene del sector de salud en Colombia, sobre todo debe estar sujeta a los siguientes dictámenes:

- **RESOLUCION 01164 DE 2002 (Septiembre 06)**

Por la cual se adopta el Manual de Procedimientos para la Gestión Integral de los residuos hospitalarios y similares.

LA MINISTRA DEL MEDIO AMBIENTE Y EL MINISTRO DE SALUD, en ejercicio de las facultades conferidas en los numerales 2, 10, 11, 14, 25 del artículo 5° de la Ley 99 de 1993 y en el artículo 31 de la Ley 9ª de 1979 y en desarrollo de lo previsto en los artículos 4° al 38 del Decreto-ley 2811 de 1974, 6°, 7° y 8° de la Ley 430 de 1998, 4° y 21 del Decreto 2676 de 2000¹³⁵.

- **DECRETO 2676 DE 2000 (Diciembre 22)**

Derogado por el art. 18, Decreto Nacional 351 de 2014.

Por el cual se reglamenta la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, en el ejercicio de las facultades conferidas en el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política de Colombia y en desarrollo de lo previsto en los artículos 34 al 38 del Decreto-ley 2811 de 1974, 31 de la Ley 9ª de 1979 y 6°, 7° y 8° de la Ley 430 de 1998.¹³⁶

- **RESOLUCIÓN 4445 DE 1996**

<http://www.medicinalegal.gov.co/documents/10180/778488/informe+bventua+final.pdf/a282ea85-88e9-4e44-909e-6db98cb6e095>

¹³⁵ MINISTERIO DE AMBIENTE Y DE SALUD DE COLOMBIA, Resolución 01164 de 2002. [En línea]. [Consultado el 2 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36291>

¹³⁶ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Decreto 01164 de 2002. [En línea]. [Consultado el 2 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=11531>

Por el cual se dictan normas para el cumplimiento del contenido del título cuarto de la Ley de 1979, en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos hospitalarios y similares.¹³⁷

8. MATRICES DE ANÁLISIS

8.1 MATRIZ D.O.F.A.

Cuadro 4. Matriz D.O.F.A. de la empresa Orthocenter

DEBILIDADES D1. Adecuación locativa en estado irregular. D2 Falta de algunas herramientas tecnológicas propias de la parte operativa y técnica. D3. Ilíquidez monetaria para hacer frente a algunas inversiones urgentes. D4. Falta de un sistema de control de pacientes de fácil manejo y rapidez. D5. Ausencia de la empresa, en redes sociales con su portafolio de servicio y promociones de temporada. D6. Ausencia de detalles y caracterización de procesos de la empresa (misionales, estratégicos, apoyo)	OPORTUNIDADES O1. Al permitir ser objeto de estudio académico, se le facilitan estrategias y análisis administrativos y comerciales de gran interés. O2. Nuevas empresas del sector portuario que puede ser un segmento de mercado potencial. O3. La mayoría de los hijos de los trabajadores de SPRBUN, estudian en el Bartolomé de las Casas, hacer campañas hacia ese personal, les hace referirse a cercanos de ese personal. O4. Facilidad para hacer presencia en las redes sociales. (Instagram, Facebook, Snapchat, WhatsApp)
FORTALEZAS F1. Gerencia actual responsable con la legalidad y el buen funcionamiento de la empresa, vigila todos los procesos y/o servicios y a su vez especializa a los trabajadores en sus funciones para que sean más competitivos y rinda el trabajo. F2. Empresa que, por ser pionera como clínica odontológica en el distrito, su participación en el mercado es fuerte aún en problemas financieros internos. F3. Personal idóneo y suficiente para laborar.	AMENAZAS A1. Cada vez hay más “clínicas odontológicas de garaje”. A2. La situación económica del país, puede hacer que la odontología se vea como un lujo o se pueda dejar a un lado. A3. La publicidad y estrategia comercial de otro de los competidores fuertes (Orthopacífico), es alta y muy fidelizadora.

¹³⁷ MINISTERIO DE SALUD DE COLOMBIA, Resolución 4445 de 1996. [En línea]. [Consultado el 4 de febrero de 2017]. Disponible en: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCION%2004445%20de%201996.pdf

F4. Uno de los fundadores, el ortodoncista Fabián Rodríguez Sitú, es muy conocido en Buenaventura, y respetado en su labor.	
--	--

Fuente: Elaboración propia

8.2 MATRIZ C.A.M.E. En esta matriz se mezclan varios factores, y sirve como soporte para tener una mayor comprensión de estos siguientes puntos:

Corregir: En las correcciones se toman las debilidades y oportunidades, se hace un cruce entre ellas, ya que la empresa tiene alguna debilidad, pero a su vez posee una oportunidad, y el hecho es que las fuerzas positivas de las oportunidades alerten a las organizaciones para que se refuercen en sus debilidades para aprovechar lo que el entorno tiene para ellos.

Afrontar: En el caso de afrontar, las debilidades se cruzan con las amenazas, ya que el entorno ofrece algo que no conviene por el momento o en el largo plazo a la empresa, así que se debe afrontar, para poder analizar de qué manera se reduce el impacto y el hecho es “estar de frente” para que las amenazas no debiliten a una empresa, ya que hay cosas que no se pueden controlar, se “salen de las manos” de las empresas.

Mantener: En este factor, se cruzan las fortalezas y las amenazas, es una forma de supervivencia ante el entorno, el entorno tiene esto negativo para la empresa, pero la empresa tiene estas fortalezas para mantenerse, las fortalezas deben ser en un alto grado, ya que, en ocasiones, las amenazas vienen de varios frentes y por más fuerte que sea la empresa, puede “perder la batalla”, significando pérdidas monetarias, clima organizacional incómodo u otras irregularidades.

Explotar: Se fusionan las fortalezas con las oportunidades, es una sinergia, y así como se les presta interés a las amenazas, también a las oportunidades, donde la empresa tiene como abordar las oportunidades que el mercado y el entorno les ofrece.

Cuadro 5. Matriz C.A.M.E.

CORREGIR: Debilidades + Oportunidades	AFRONTAR: Debilidades + Amenazas
D1+O2+O3: La empresa sin una adecuación locativa atractiva, no impactará de manera positiva a nueva clientela. (D3+D4+ D6) +(O2+O3): La empresa puede tener las ganas de buscar nuevos clientes, pero eso requiere capital para moverse, además si lo tiene, debe contar con un buen sistema de control de pacientes, para abarcarlos de manera amena y satisfactoria para ellos. Lo otro es que, por cuestiones de iliquidez, las facturaciones comerciales con empresas del sector portuario son a mes vencido, incluso tres meses, si no hay liquidez monetaria, está el riesgo de no poder aceptarla porque el capital de trabajo no soporta esas transacciones. D5+O4. Estar presente en redes sociales requiere de voluntad y de personal pendiente de ello, porque inicialmente es sin costo y sin restricciones legales o monetarias.	(D1+D2) +(A1+A3): La empresa posee un “respeto” por ser pionera en Buenaventura, pero sino adecua el sitio de nuevo, y se queda sin la adquisición de herramientas tecnológicas, pierde su status como competidor fuerte, escalando hacia competencia media o incluso con las “clínicas de garaje”, dejando de ser rival de los dos grandes competidores de ella. D4+D6+A1: El no tener un buen sistema de control de pacientes, le quita credibilidad y da paso a la insinuación de pensar que no es una clínica de las fuertes, sino “una más en el montón”. D5+A3. Mientras se ausente en redes sociales que es algo vital en publicidad en esta era, el competidor seguirá generando más posicionamiento.
MANTENER: Fortalezas + Amenazas	EXPLOTAR: Fortalezas + Oportunidades
(F1+F2+F3) +(A1+A3): La empresa cuenta con Fabián Rodríguez Sitú como socio principal, la gerente actual, la Doctora Lina Arcila, es muy proactiva y es amante de su labor como odontóloga, esto les da cierta resistencia ante las amenazas, ya que existe el respeto a ellos por su labor, que, aunque estén en situaciones fortuitas, son apasionados por su profesión, y esto hace que la competencia lo tome también como factor competitivo. Además de tener el personal adecuado en cantidad y funcionalidad en sus procesos tanto técnicos como administrativos.	(F1+O1): La gerencia actual, aunque con poco tiempo, es muy abierta para brindar información, si se le sabe preguntar, se emociona al contar su gestión, los percances, las soluciones que ha dado, lo que permite una investigación rica en información vital y coherente. (F1+F3+F4)+(O2+O3): Con una administración interesada, una buena fama de los propietarios y personal suficiente, son buenos factores motivantes para planear con una muy buena dirección y sentido, estrategias para llegar a segmentos y nichos de mercado.

Fuente: Elaboración propia

8.3 MATRIZ DE IMPACTO. Esta matriz se hace de acuerdo a la D.O.F.A y se analiza el nivel de impacto que tiene cada factor escrito en la matriz D.O.F.A.

Cuadro 6. Matriz de Impacto: Debilidades y Oportunidades de Orthocenter.

Factor: DEBILIDADES	Impacto Alto	Impacto Medio	Impacto Bajo
Debilidad 1. Adecuación locativa en estado irregular.			
Debilidad 2. Falta de algunas herramientas tecnológicas propias de la parte operativa y técnica.			
Debilidad 3. Ilíquidez monetaria para hacer frente a algunas inversiones urgentes.			
Debilidad 4. Falta de un sistema de control de pacientes de fácil manejo y rapidez.			
Factor: FORTALEZAS	Impacto Alto	Impacto Medio	Impacto Bajo
Fortaleza 1. Gerencia actual responsable con la legalidad y el buen funcionamiento de la empresa, vigila todos los procesos y/o servicios y a su vez especializa a los trabajadores en sus funciones para que sean más competitivos y rinda el trabajo.			
Fortaleza 2. Empresa que por ser pionera como clínica odontológica en el distrito, su participación en el mercado es fuerte aún en problemas financieros internos.			
Fortaleza 3. Personal idóneo y suficiente para laborar.			
Fortaleza 4. Uno de los ex socios, el ortodoncista Fabián Rodríguez Sitú, es muy conocido en Buenaventura, y respetado en su labor.			

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7. Matriz de Impacto: Oportunidades y Amenazas de Orthocenter.

Factor: OPORTUNIDADES	Impacto Alto	Impacto Medio	Impacto Bajo
Oportunidad 1. Al permitir ser objeto de estudio académico, se le facilitan estrategias y, análisis administrativos y comerciales de gran interés			
Oportunidad 2. Nuevas empresas del sector portuario que pueden ser un segmento de mercado potencial			
Oportunidad 3. La mayoría de los hijos de los trabajadores de SPRBUN, estudian en el Bartolomé de las Casas, hacer campañas hacia ese persona, les hace referirse a cercanos de ese personal.			
Factor: AMENAZAS	Impacto Alto	Impacto Medio	Impacto Bajo
Amenaza 1. Cada vez hay más “clínicas odontológicas de garaje”.			
Amenaza 2. La situación económica del país, puede hacer que la odontología se vea como un lujo o se pueda dejar a un lado.			
Amenaza 3. La publicidad y estrategia comercial de uno de los competidores más fuertes (Orthopacífico), es alta y fidelizadora.			

Fuente: Elaboración propia

8.4 MATRIZ E.F.E.

Tabla 3. Matriz de Evaluación de factores externos de la empresa Orthocenter.

Factor: OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Promedio
Oportunidad 1. Al permitir ser objeto de estudio académico, se le facilitan estrategias y, análisis administrativos y comerciales de gran interés.	0,20	4	0,8
Oportunidad 2. Nuevas empresas del sector portuario que pueden ser un segmento de mercado potencial.	0,10	2	0,2
Oportunidad 3. La mayoría de los hijos de los trabajadores de S.P.R.B.U.N., estudian en el Bartolomé de las Casas, hacer campañas hacia ese persona, les hace referirse a cercanos de ese personal.	0,20	2	0,4
Factor: AMENAZAS	Peso	Calificación	Promedio
Amenaza 1. Cada vez hay más “clínicas odontológicas de garaje”.	0,10	3	0,3
Amenaza 2. La situación económica y social de la ciudad, puede hacer que la odontología se vea como un lujo.	0,20	1	0,2
Amenaza 3. La publicidad y estrategia comercial de uno de los competidores más fuertes (Orthopacífico), es alta y fidelizadora.	0,20	1	0,2
TOTAL	1		2,1

Fuente: Elaboración propia

La empresa Orthocenter, en las oportunidades que ofrece el mercado, ha acogido ser objeto de estudio, y es la única que ha aprovechado ampliamente, ya que en las entrevistas personales la gerente, aunque en poco de tiempo de entrevista, entrega información sustanciosa y se emociona de manera negativa cuando recuerda la mala administración anterior, pero se emociona positivamente con los esfuerzos que ha hecho por sostenerla desde que está en ella.

8.5 MATRIZ E.F.I.

Tabla 4. Matriz de Evaluación de factores internos de la empresa Orthocenter.

Factor: DEBILIDADES	Peso	Calificación	Promedio
Debilidad 1. Adecuación locativa en estado irregular.	0,17	1	0,17
Debilidad 2. Falta de algunas herramientas tecnológicas propias de la parte operativa y técnica.	0,10	2	0,2
Debilidad 3. Ilíquidez monetaria para hacer frente a algunas inversiones urgentes.	0,15	2	0,3
Debilidad 4. Falta de un sistema de control de pacientes de fácil manejo y rapidez.	0,12	2	0,24
Factor: FORTALEZAS	Peso	Calificación	Promedio
Fortaleza 1. Gerencia actual responsable con la legalidad y el buen funcionamiento de la empresa, vigila todos los procesos y/o servicios y a su vez especializa a los trabajadores en sus funciones para que sean más competitivos y rinda el trabajo.	0,18	4	0,72
Fortaleza 2. Empresa que, por ser pionera como clínica odontológica en el distrito, su participación en el mercado es fuerte aún en problemas financieros internos.	0,10	3	0,3
Fortaleza 3. Personal idóneo y suficiente para laborar.	0,10	4	0,4
Fortaleza 4. Uno de los ex socios, el ortodoncista Fabián Rodríguez Sitú, es muy conocido en Buenaventura, y respetado en su labor.	0,08	4	0,32
TOTAL	1		2,67

Fuente: Elaboración propia

A la empresa Orthocenter, la ha sostenido ser pionera y que uno de los ex socios mayoritarios (Fabián Rodríguez Sitú) es muy conocido y querido por la población de Buenaventura, también que la gerente es muy proactiva, sin embargo, eso solo le suma 2,67 puntos de calificación por encima de la media; ya que esas debilidades son de un impacto alto, porque afectan directamente la parte técnica y operativa de la empresa, que comparativamente con las otras dos clínicas, le da una desventaja en la producción de su objeto social.

8.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (M.P.C.)

Tabla 5. Matriz de perfil competitivo de la Clínica Orthocenter.

Ítem	P.	Orthoc.	Prom.	Orthopa.	Prom.	Dental G.	Prom.
1. Portafolio de servicios	<u>0,14</u>	4	0,56	3	0,42	4	0,56
2. Ubicación	<u>0,05</u>	4	0,2	3	0,15	4	0,20
3. Sitios virtuales(Páginas web, blogs, redes sociales)	<u>0,08</u>	1	0,08	3	0,24	4	0,32
4. Estado del local y consultorios	<u>0,10</u>	2	0,20	4	0,40	4	0,40
5. Sistema de fidelización (Tarjetas de descuentos, promociones)	<u>0,1</u>	1	0,1	4	0,4	2	0,2
6.. Atención del personal	<u>0,11</u>	4	0,44	4	0,44	4	0,44
7. Precios de los servicios.	<u>0,12</u>	4	0,48	3	0,36	3	0,36
8. Promociones de temporadas especiales o de celebración.	<u>0,10</u>	2	0,20	4	0,4	4	0,4
9. Tecnología de la maquinaria	<u>0,11</u>	2	0,22	3	0,33	3	0,33
10. Software de atención y seguimiento al tratamiento de clientes.	<u>0,07</u>	1	0,07	3	0,21	3	0,21
TOTAL	<u>1</u>		<u>2,55</u>		3,37		3,42

Fuente: Elaboración propia

La matriz de perfil competitivo, una vez más demuestra que Orthopacífico, lleva la delantera, en cuanto a los precios es la en promedio los tiene más altos, pero eso no es algo que tenga mucho peso en ellos, ya que se sopesa o equilibra con sus estrategias de fidelización, sus ingenios en las promociones. Orthocenter en esta matriz tuvo la calificación más baja, resultado de sus problemas latentes y que tienen demasiado peso como son el estado de la sala de espera y consultorios, la tecnología de la maquinaria

9. PLAN ESTRATÉGICO

9.1 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN

Visión: Una *declaración de la visión* que responda la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?” La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión están integradas por una sola oración. Se analiza la misión de Orthocenter. (Fred David, 2003)

“Seguir siendo la mejor clínica odontológica de sur occidente conservando calidad en nuestros procedimientos, garantía en los tratamientos y excelencia en el servicio, buscando siempre la total satisfacción de nuestros pacientes. Además de abrir nuevos horizontes, los cuales nos permitan ofrecer día a día más servicio para cubrir necesidades latentes en el mercado a un precio asequible”.

Existe un poco de duda en cuanto a la redacción de esta visión ya que se dice seguir siendo, o sea que ya fueron, es probable que haya sido redactada recientemente en su renovación administrativa, está muy abierta en su redacción. Se propone esta visión:

“Ser para el año 2020 la mejor clínica dental, con tecnología a la vanguardia, el personal adecuado, conservando los precios más asequibles en el distrito de Buenaventura”.

Misión: “Expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado” (Fred David, 2003). Según este concepto, se va a analizar la misión de Orthocenter.

“Orthocenter a través de la presentación de su excelente servicio y experiencia que lo caracteriza busca humanizar la profesión de la odontología para promover una relación entre el odontólogo y el paciente y así poder realizar tratamientos integrales e interdisciplinarios, garantizando la buena evolución del tratamiento y satisfacción del cliente”.

La misión cumple con las especificaciones planteadas por el autor Fred David: Responde cuál es el negocio, además describe los valores de la empresa (La humanización de los procesos productivos, relación personal idónea).

9.2 PLAN DE ACCIÓN RECOMENDADO

Aquí se redactan los objetivos organizacionales, seguidos de su respectiva estrategia, que es muy importante resaltar que se realizan con el estilo tipo S.M.A.R.T. lo mayor posible, dicho estilo por su sigla en inglés, significa:

Specific (Específico) En la definición de objetivos es esencial detallar y concretar al máximo, de forma que puede ser útil plantearse sub-objetivos que concreten y refuercen el objetivo principal. Si, por ejemplo, usted desea lograr reuniones dentro de su equipo de trabajo más eficaces y operativas, podría comprometerse a conseguirlo en tres meses. En este caso, especificaría, para cada una de las reuniones semanales, sub-objetivos concretos para alcanzar el objetivo deseado.¹³⁸

Además, es importante especificar en el objetivo aspectos como “dentro de su equipo de trabajo”, “más eficaces y operativas” y “en tres meses”, de forma que no se deja espacio para la especulación.

Measurable (Medible). Esta característica es uno de los factores más relevantes en los procesos de mejora continua y calidad. El objetivo debe ajustarse a criterios de medición factibles. Siguiendo con el ejemplo anterior, podría utilizar indicadores relativos a la duración de las reuniones, número de intervenciones, mejoras propuestas por los miembros del equipo, etc.¹³⁹

Achievable (Alcanzable). Los objetivos tienen que ajustarse a la realidad de la persona y de su entorno, de forma que sean retadores, pero sin unas expectativas poco realistas. Si usted desea alcanzar su objetivo, debe asumir su situación

¹³⁸ PYMERANG, Peralta Maniviesa.[En línea]. [Consultado el 12 de enero de 2017]. <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/funciones-del-director-general/liderazgo/457-el-lider-nace-o-se-hace>

¹³⁹ *Ibíd.*

actual, conociendo el talento y las limitaciones existentes. De nuevo, con el ejemplo planteado, deberá plantear su objetivo en función de la madurez de su equipo o de sus propias habilidades en conducción de reuniones.¹⁴⁰

Result-oriented (Orientado a resultados)¹⁴¹. Plantee el objetivo en función del resultado a conseguir, estableciéndolo en positivo. “Lograr reuniones que no sean tan largas” no se ajustaría a este criterio, puesto que el resultado que desea alcanzar es “lograr reuniones operativas”. Si desea marcar una meta, es importante que, al poner consciencia en ella, suponga un resultado deseado, no algo desechable.

Time-limited (Fecha límite de ejecución)¹⁴². Por último, tal y como se ha apuntado anteriormente, esta meta debe tener un momento de realización, en un futuro y escenario deseable. Teniendo en cuenta el resto de criterios (en especial, el relativo a alcanzable), “tres meses” (incluso concretando la fecha a partir de su planteamiento) es un buen ejemplo de ello.

Esta forma de redactar no deja cabos sueltos, ya que el objetivo debe ser claro, debe tener algún indicador que le haga seguimiento, la redacción no queda a ilusiones casi inalcanzables, sino que se miden en la realidad, teniendo en cuenta lo que la empresa tiene para alcanzar el objetivo o lo que le falta para agilizar y luego comenzar a desarrollarlo. En su desarrollo, debe presentar un horizonte al cual se pretende llegar, un resultado que la organización espere y finalmente lo más importante es el tiempo con el que se cuenta o la inversión de tiempo que debe hacerse para alcanzarlo.

¹⁴⁰ PYMERANG, Peralta Maniviesa.[En línea]. [Consultado el 12 de enero de 2017]. <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/funciones-del-director-general/liderazgo/457-el-lider-nace-o-se-hace>

¹⁴¹ Ibíd.

¹⁴² Ibíd.

9.2.1 Estrategias administrativas

Cuadro 8. Primera estrategia del plan de acción recomendado

Objetivo 1 : Documentación de los procesos de la Clínica					
Estrategia 1: Identificar los procesos que se realizan en la Clínica.					
META	ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
Establecer los procesos de la clínica Orthocenter.	-Convocar al personal para que describan los procesos que realizan en la clínica. -Clasificar los procesos. -Analizar la información para la creación de manuales de procedimientos.	1 mes	Dinero Papelería Información de la clínica Personal especializado	Gerente	Mapa de procesos definidos. Cantidad de manuales de procedimientos completados.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9. Segunda estrategia del plan de acción recomendado

Objetivo 2: Mejorar la estructura locativa de la Clínica.					
Estrategia 2: Definir un plan de mantenimiento y restauración de acuerdo a las necesidades prioritarias de la Clínica.					
META	ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
Disponer de ambientes de trabajo aptos para la prestación del servicio.	-Conocer los alcances de un plan de mantenimiento. -Priorizar las áreas que requieren de mantenimiento según las necesidades actuales de la clínica. -Plantear acciones de mantenimiento preventivo y correctivo.	8 meses	Dinero Maestro de obra Diseñador de interiores	Gerencia	Fotografías de instalaciones antes de la restauración V.S. fotografías de instalaciones restauradas.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 10. Tercera estrategia del plan de acción recomendado.

Objetivo 3: Contar con sistemas de información eficientes.					
Estrategia 3: Implementar programas de información y almacenamiento.					
META	ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
Tener de forma ordenada y disponible la información de la clínica.	-Buscar programas que se ajusten a las necesidades de la clínica. -Elegir los programas. -Instalar programas de información. -Capacitar al personal en el uso de los programas. .	2 meses	Dinero Información de la clínica Equipos de computo Ingeniero en sistemas	Gerencia	Cantidad de información almacenada útil para la toma de decisiones acertadas.

Fuente: Elaboración propia

9.2.2 Estrategias comerciales y de marketing

Cuadro 11. Cuarta estrategia del plan de acción recomendado

Objetivo 4: Aumentar la cantidad clientes de la clínica Orthocenter.					
Estrategia 4: Estructurar estrategias de comercialización de acuerdo al portafolio de servicios de la Clínica.					
META	ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
Aumentar un 20% los clientes de la Clínica Orthocenter	-Diseñar una campaña publicitaria con los servicios que ofrece la clínica. -Establecer nuevos canales de distribución. -Fijar precio estándar para los tratamientos con base en los precios de la competencia y según demanda del mercado. -Plantear promociones de temporada atractivas para los clientes.	2 meses	Dinero Papelería Información de la clínica Equipos de computo Personal especializado o en Marketing	Gerencia	Base de datos clientes actuales (después de 2 meses)- base de datos de clientes antiguos/ Base de datos de cantidad de clientes antiguos* 100. Utilidad monetaria recibida después de los dos meses.

Fuente: Elaboración propia

9.2.3 Diagrama de Gantt recomendado para el desarrollo del plan de acción.

Cuadro 12. Diagrama de Gantt para la ejecución del plan de acción recomendado.

Semanas/Objetivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Objetivo 1. Documentación de los procesos de la clínica															
Objetivo 2. Mejorar la estructura locativa de la clínica.															
Objetivo 3. Contar con sistemas de información eficientes.															
Objetivo 4. Aumentar la cantidad clientes de la clínica Orthocenter.															

Fuente: Elaboración propia

La duración total del plan de acción recomendado es de 8 meses ininterrumpidos, teniendo en cuenta que es algo hipotético que se le entrega a Orthocenter, y ya las contingencias presentadas internamente o externamente pueden hacer varias en mayor o menor grado el desarrollo del mismo.

9.3 PROPUESTA DE MAPA DE PROCESOS DE ORTHOCENTER

Figura 33. Propuesta de esquema de procesos para Orthocenter.

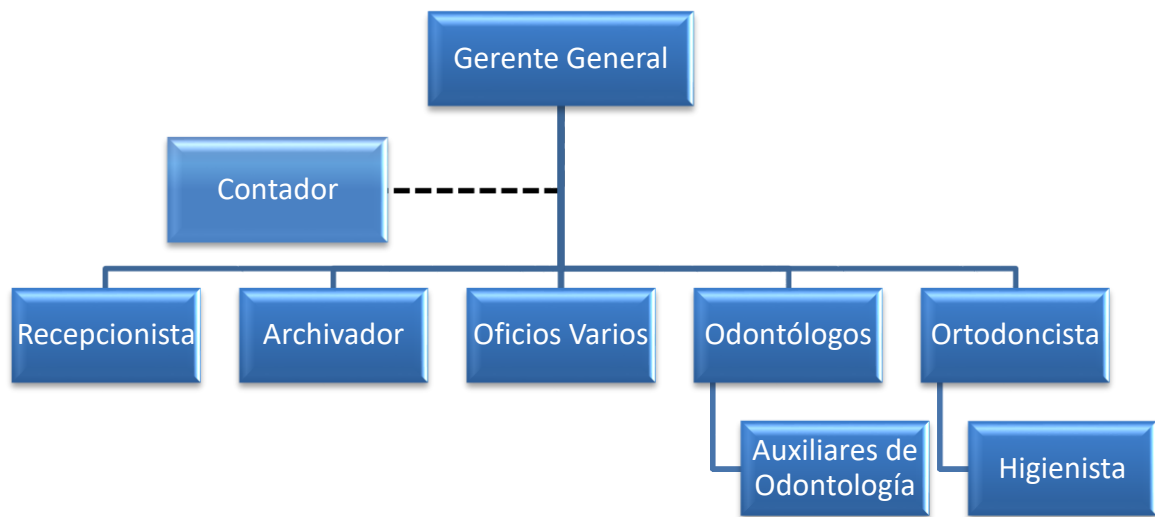


Fuente: Elaboración propia

9.4 ORGANIGRAMA PROPUESTO A ORTHOCENTER

Según este sistema de contratación por arrendamiento, por colaboración, vinculado, que no se comprenden formalmente muy bien, se le entrega un organigrama adaptado a su sistema de vinculación al personal, que le permita comprender holísticamente al personal: funciones, jefe inmediato.

Figura 34. Organigrama propuesto para Orthocenter.



Fuente: Elaboración propia.

9.5 HALLAZGOS EN LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL DE ORTHOCENTER

Como producto de esta investigación en Orthocenter, se evidenciaron situaciones de carácter delicado en cuanto a los planes de Orthocenter para reestructurarse después de las pérdidas del año 2.015, y se tomaron ciertas medidas como:

- Administración emergente: Una de las dueñas que es Lina Mercedes Arcila Lerma, pasó de ser odontóloga en la clínica, a ser gerente y odontóloga, realizando dos funciones o cargos en la empresa, actualmente labora hasta los jueves al mediodía, iniciando labores los lunes a las 8:00 a.m.
- Cambio de accionistas: Antes existían dos propietarios: Fabián Rodríguez Sitú y Lina Mercedes Arcila Lerma, la segunda le compró la participación en la sociedad al primero, siendo dueña del 100% de Orthocenter, el señor Sitú, quedo en el cargo de ortodoncista y su vinculación no es por contrato, sino por jornal, solo que para el caso de él, no se le paga a diario, sino que el 60% de lo facturado en el día va para él y el 40% para la empresa, además él pone los materiales y herramientas, no interviene más en ningún movimiento de dinero, es decir, solo paga el 40% y le exime de pagar conjuntamente servicios de energía, agua u otro pago propio de Orthocenter.
- Contrato de Arrendamiento: Esta forma de contratación surgió como medida ante la falta de liquidez de la empresa para pagar trabajadores con todas las prestaciones de ley, se arrendaron consultorios para higienista y odontología integral, en donde solo pagan por el arrendamiento del mismo, y esto le ha generado otro problema a Orthocenter, no tiene un estándar o políticas de calidad formales y específicas que sujeten a los arrendatarios, ya que afecta la imagen de la clínica.
- Formatos de contratos ilegítimos: La gerente ella misma organiza contratos junto a sus familiares, y no se percata si tiene peso legal o si cumple con los requisitos formales de una contratación.

- Brecha del flujo de efectivo en Ortodoncia: Este es un problema bien grande en esta clínica, se manifestó que en una relación, de 50 pacientes de Ortodoncia, solo 2 terminan entre 14 y 18 meses, y 5 terminan en los 24 meses que se dice que es ideal, ya que existe mucho dinero por recaudar en este servicio, con el resto de pacientes que dejan de asistir a las citas regularmente, y un tratamiento que debe durar dos años, dura 3 años y medio, incluso hay pacientes que vuelven a los 6 meses, o tan solo van 8 veces al año, con problemas en los brackets, retenedores, higiene oral
- Ausencia de especificaciones de los términos propios de los tratamientos de ortodoncia: Recién se adoptó la medida de que si una persona dejo de asistir a más de 3 citas y tiene problema con los brackets, sobre todo en la caída de los mismos, eso es un cobro aparte, pero no hay esa formalidad de “curarse en salud” con esa gestión de poner condiciones y restricciones al tratamiento de Ortodoncia.
- Promociones que resultan en pérdidas: Ante la falta de organización y divulgación de condiciones y restricciones, las promociones tienen una fecha límite, un cupo límite, unos términos diferentes a un tratamiento sin estar en promoción, y la empresa se ha visto obligada a que las promociones de temporada tengan un cupo máximo de 50 personas y se divulgue las variables porque ocurre también que no generan un flujo de efectivo atractivo para las finanzas de la empresa.
- Flujo de efectivo del convenio con SPRBUN: La gerente Lina Mercedes Arcila Lerma, manifestó que el convenio, se hace por estrategia y por tener liquidez monetaria, pero por ganancias en el año contable, no deja mucha rentabilidad, ya que se hace un 20% de descuento en cualquier tratamiento, incluyendo también a que los arrendatarios se sujeten a esta política, para que sea general.
- Inexistencia de mapa de procesos: La empresa no cuenta con un análisis de sus procesos de atención al cliente, estudios de duración de una consulta, procesos administrativos, por ende, esta falta de información también provoca falta de visión, es decir, si no hay análisis de procesos, no se deducen o se conocen situaciones para la mejora, a no ser, que la situación sea alarmante y se note el impacto de manera fuerte.

Con todos estos hallazgos, se pone en “tela de juicio” si las estrategias están para que la empresa surja de nuevo o solo la está haciendo sostener o mantenerse, la gerencia desconoce de herramientas como las matrices de análisis y solo encuentra un vínculo administrativo fuerte con los reportes o indicadores que le presenta el contador actual. No hay administración estratégica por ahora solo existen acciones que cuando se le “prende la bombilla” a la gerencia, es que se ejecutan, pero solo se hacen, no se tienen indicadores para ello.

CONCLUSIONES

La empresa Orthocenter tiene una trayectoria de más de 17 años, desde que se fundó la sede en el distrito de Buenaventura, al ser la pionera y tener calidad en sus procesos técnicos u operativos, poseía un gran respeto por la competencia dispuesta a entrar en el mercado, sin embargo, las fallas administrativas que internamente llegaron a dejarla sin un control de la empresa, desvíos financieros y negligencia de los que la administraban.

La situación administrativa y técnica actual, es producto de decisiones tomadas en pro de “salvar” a la clínica de su liquidación, donde uno de los fundadores vendió sus acciones al otro fundador, y este se quedó a cargo como socio y gerente, haciendo frente a la empresa en todos los percances que tuvo en administraciones pasadas que son notorias: no hay organigrama, pérdidas en las utilidades, abandono de la instalación en su mantenimiento locativo.

Con los resultados de la investigación se evidenció la situación en la cual está la clínica Orthocenter, que es una situación de lograr sostenerse a pesar del vacío con el que quedo desde el 2015, la fuerte competencia de dos rivales directos le hace estar por debajo de ellos (Orthopacífico y Dental Group), y además con tanto centro odontológico pequeños e incluso de “garaje”; Orthocenter no puede responder de inmediato a esas situaciones externas, pero en sus factores internos como el trato al cliente, se ha conservado y cada vez con lo poco que posee actualmente trata de sostener un buen servicio. En la matriz M.P.C, obtuvo una calificación de 2,55 de 4 posible, indicando que está en un punto medio, en la matriz E.F.E., 2,1 de 4 puntos posibles y en la E.F.I. 2,67 de 4 posibles.

Lo anterior indica que la empresa internamente está en un estado de sostenimiento con lo que tiene, sin embargo, el entorno tan competitivo, le implica si quiere resurgir y potenciarse empresarialmente, organizarse más internamente en el registro de clientes, estado del sitio de trabajo para confrontar al entorno con fuerza en publicidad, participación en el mercado, posicionamiento en los clientes.

Todo esto requiere una dirección con mucho enfoque administrativo estratégico, ya que técnico (odontología si hay), puesto que los problemas son de análisis, proyecciones, diagnósticos, por ende, la perspectiva de la administración actual se le sugiere que enfoque hacia aspectos mencionados anteriormente bajo una situación de análisis profundo y objetividad.

El impulso que la empresa Orthocenter ha tenido para seguir en el mercado ha sido su gran conocimiento técnico, y el interés de administrar con entusiasmo, por es importante no dejar de lado estrategias propuestas en el plan de acción, ya que el tiempo hace que la competencia sea más fuerte y Orthocenter más débil en cuanto al posicionamiento en el mercado.

A pesar de la situación actual, existe una intención para comprometerse “con la causa” por parte de la gerencia y hacer comprometer a todos los trabajadores que están en la clínica, solo que la óptica profesional en la parte administrativa sigue sin verse y esta parte fue el epicentro de los problemas actuales, por ende, el enfoque de la gerencia para analizar y diagnosticar inicia desde esta parte.

Las estrategias en la parte administrativa que se recomendaron son para dar mayor fluidez a la administración en sus procesos internos, en el aspecto de contratación es para saber con qué trabajadores se cuentan realmente y bajo la vinculación que se encuentre que les convenga a ambas partes, la redacción de condicionales para tratamientos odontológicos más a fondo, es para ofrecer mayor garantía en el trabajo y que los servicios no le generen pérdidas o percances a la empresa.

Las estrategias comerciales y de marketing, se enfocan a volver a posicionarse en el mercado con la mayor solidez empresarial posible en satisfacción al cliente y confort de la empresa, por eso la importancia de restaurar sala de espera y consultorios que son dos lugares críticos donde se satisface al cliente en la parte técnica y que le genera una sensación de bienestar a las personas. La auditoría contable que se propone es para dimensionar el estado económico de la empresa y saber con qué cuenta, que le falta: liquidez monetaria, deudas sin cubrir, medición de los servicios en cuanto a costo-beneficio.

RECOMENDACIONES

A la clínica Odontológica Orthocenter se le recomienda:

- Implementar la utilización de indicadores de gestión, para evaluar el desempeño de la organización, en términos monetarios, cumplimiento de objetivos, utilización de recursos con eficiencia y eficacia.
- Organizar su estructura organizacional con un sentido más administrativo y gerencial, tomando sus procesos para que se describan y se tenga un soporte de la efectividad de los mismos, es importante:
 - Incorporar dentro de los procesos de la empresa, la planeación a nivel gerencial (estratégico), la planeación a nivel misional (desarrollo lo más conveniente del objeto social, proceso de venta, perfil de trabajadores), y los procesos de apoyo que tengan constantemente a la empresa visualmente atractiva y le brinden información pertinente a los diferentes niveles.
 - Segmentar los clientes según criterios de edad y sexo, pues esto permite Orthocenter pueda ofrecer sus servicios de acuerdo con más enfoque, porque en este segmento se analizan factores como escolaridad, estrato socioeconómico, profesión, tratamiento más frecuente en ese segmento.
 - Diseñar el organigrama y manual de funciones de la organización, que le permita a cada uno de los miembros de la misma conocer sus roles y funciones específicas.
 - Mejorar aspectos puntuales como lo es el tiempo de duración de un tratamiento de ortodoncia, las condiciones y restricciones de cada servicio.
 - Hacer una mayor especificación de las promociones de temporada, en cuanto a los tratamientos que incluye, el valor, y las fechas de inicio y fin de la cada promoción.
 - Mejorar su planta física, pues se encuentra muy deteriorada además de esto la adquisición de maquinarias, con tecnología de punta para la realización de tratamientos odontológicos.

- Estudiar a sus competidores directos, para comprender sus propuestas de valor, y en especial sus portafolios de servicios, para así poder generar estrategias que le permitan estar a la par de estos.
- Se le recomienda a Orthocenter, que sostenga ese trato loable y profesional a los pacientes, conjunto con sus empleados, arrendatarios y socios para que la gerencia encuentre un apoyo emocional y laboral en la ejecución de los objetivos.
- Concientizarse de que la planeación estratégica es una herramienta de gestión; como tal, su implementación en la empresa lleva consigo un esfuerzo por parte de la gerencia si no de cada uno de sus trabajadores.
- Realizar reuniones con la única propietaria, contador, el ortodoncista Fabián Rodríguez Sitú, en las cuales estos puedan comunicar sus percepciones sobre la empresa, para que no existan contrariedades en la dirección de la misma y todos vayan al mismo ritmo, y se puedan cumplir los objetivos utilizando las estrategias apropiadas de acuerdo a la situación actual de esta.
- Se le recomienda a la organización tener en cuenta las estrategias planteadas en el trabajo de investigación, pues estas ayudarán a que la empresa llegue a una posición más competitiva, aumentando su participación el mercado y fortaleciendo la imagen de la organización dentro del sector odontológico y de los clientes potenciales.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. "Hacia un clima organizacional plenamente gratificante". Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valla, Santiago de Cali, agosto de 1993.

BETANCOURT Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, Instituto Universitario ICFES. No. 2114. Escuelas sin fronteras Editores

FRED David. Concepto de Administración estratégica. 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION

VARGAS MURILLO Guillermo, ZAPATA DOMÍNGUEZ Álvaro, MARTÍNEZ CRESPO Jenny, ÁVILA DÁVALOS Hernán, SALAS PÁRAMO Jairo, LÓPEZ ARELLANO Hernán. Teorías Clásicas de la Organización y el Management. 1era Edición. Bogotá, D.C., Colombia. ECOE EDITORES. *Disponible en: Biblioteca Universidad del Valle Sede Pacífico.*

WEBGRAFÍA

Avance jurídico, Disposiciones analizadas por Avance Jurídico Casa Editorial Ltda. En línea 6 de Abril de 201, {Consultado 5 de Mayo de 2016} Disponible en: http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_0035_1989.htm

Colgate: <http://www.colgate.com.co/es/co/oc/oral-health/procedures/root-canals>

DENTAL ROTCH, ¿Nunca has sentido curiosidad por saber cómo comenzó la odontología? [En línea]. [Consultado el 1 de noviembre de 2016]. <http://dentalroch.net/historia-de-la-odontologia>

GUIADENT.COM. [En línea]. [Consultado el 9 de febrero de 2016]. Disponible en: <http://www.guiadent.com/featured-articles/expodental-2014-presenta-las-%C3%BAltimas-innovaciones-en-equipos-productos-y-servicios-dentales.html>

INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS FORENSES. *Caracterización, descripción y análisis del contexto de violencia en el Distrito Especial de comparativo primer semestre 2014-2015 Buenaventura*. Germán Alberto de la Hoz, Sociólogo. [En línea]. [Consultado el 9 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.medicinalegal.gov.co/documents/10180/778488/informe+bventua+final.pdf/a282ea85-88e9-4e44-909e-6db98cb6e095>

La República, Colombia, potencia odontológica en América Latina: http://www.larepublica.co/colombia-potencia-odontol%C3%B3gica-en-am%C3%A9rica-latina_42719

MATRIZ D.O.F.A.: http://148.204.211.134/polilibros/portal/polilibros/P_Terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_5.htm

NORMAS ICONTEC PARA TRABAJOS ESCRITOS. https://colombiaconsulta.com/normas-icontec/#Cita_indirecta o 5 de Mayo de 2016} Disponible en: http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_0035_1989.htm

Régimen Legal de Bogotá D.C. Propiedad de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>

Sanitas: <http://www.sanitas.es/sanitas/seguros/es/particulares/biblioteca-de-salud/salud-dental/periodoncia.html>

20 Minutos, Las clínicas dentales en España, un negocio en expansión. <http://www.20minutos.es/noticia/2036232/0/salud/clinica/dentista/>

ANEXOS

Anexo A. Contrato de Colaboración de Orthocenter.

ACUERDO DE COLABORACIÓN – ACUERDO DMO

Entre los suscritos a la fecha de Mayo 24 de 2016 en la ciudad de Buenaventura, en el departamento del Valle del Cauca; **LINA MERCEDES ARCILA LEMA**, mayor de edad, identificada con la cédula de ciudadanía 43.561.213, obrando en nombre y representación legal de CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS DEL PACIFICO identificada con NIT 835.000.868-5 domiciliada en CARRERA 5A # 2-34 CENTRO, BUENAVENTURA-VALLE DEL CAUCA. Quien para los efectos del presente contrato se denominara **LA CLÍNICA**. Y, **DIANA MARITZA BARROS ROJAS**, mayor de edad, identificada con la cédula de ciudadanía 1.111.747.841, quien se presenta en representación de si misma, domiciliada en CARRERA 22 # 8-42 BARRIO SANTA CRUZ, BUENAVENTURA-VALLE DEL CAUCA. Quien para los efectos del presente contrato se denominara **DMB**. Ambas partes que concurren a la suscripción del presente instrumento declara de manera voluntaria y obrando con absoluto consentimiento y de de común acuerdo, con reconocimiento expreso y recíprocamente con capacidad legal suficiente para otorgar la constitución de un ACUERDO DE COLABORACIÓN, y manifiestan que se comprometen en una colaboración voluntaria considerando que:

1.1). LA CLÍNICA a la fecha de hoy, tiene mas de 15 años de trayectoria prestigiosa, y tiene la capacidad de atender en actividades de práctica odontológica, con gran calidad técnica y tecnológica a la población en la ciudad de Buenaventura; 1.2) Para LA CLÍNICA el mayor logro es brindar a la población la mas fácil accesibilidad a los tratamientos y servicios de la salud oral con un ciento por ciento de satisfacción por procedimiento. 1.3) LA CLÍNICA usa todos los recursos disponibles para ampliar la cobertura de la población y permitir el acceso de menos favorecidos a los procedimientos de la salud oral. 1.4). LA CLÍNICA reconoce que una de las formas de lograr este objetivo; es formulando estrategias y ejecutando acciones tendientes a construir alianzas y acuerdos con entidades publicas o privadas. Así como también con Empresarios Profesionales del Sector Salud y Conexos, para garantizar la efectiva atención a la población objetivo y la inclusión de nueva población sin cobertura a la fecha. 1.5). Después del estudio técnico de las necesidades actuales de la población, LA CLÍNICA abrió invitaciones para el aprovechamiento de los recursos técnicos y tecnológicos del establecimiento, en búsqueda de apoyo para la consecución de los objetivos estratégicos de la Clínica. – Siendo así, 1.6). DMB demuestra mas de 10 años de experiencia en el sector de la salud oral, como higienista y auxiliar odontológica y ortodoncia. 1.7). DMB tiene grandes capacidades operatorias y una calidad humana superior en la atención de los pacientes.

Por lo mismo, y el respeto que ambas partes se tienen consienten que de esta manera podrán lograr beneficios mutuos. Y deciden establecer un acuerdo de colaboración (**ACUERDO DMO**) en el Área de las Actividades de la Practica Odontológica, formalizando el presente acuerdo sujetándolo a las siguientes clausulas:

CLAUSULA 1. OBJETO DEL ACUERDO – El presente acuerdo de colaboración (**ACUERDO DMO**) en el Área de las Actividades de la Practica Odontológica, tiene como objeto unir esfuerzos para garantizar la accesibilidad de la población a los beneficios de la salud oral, que repercuta directamente en la calidad de vida de la misma.

Dejando por cierto que se busca un beneficio mutuo en la constitución de este acuerdo, y a fin de alcanzar dicho objeto, las partes se comprometen a:

CLAUSULA 2. COMPROMISOS – 2.1) LA CLÍNICA brindara acceso a los recursos técnicos y tecnológicos necesarios para que DMB haga el adecuado uso de estos, en los procedimientos de las actividades de la práctica odontológica acorde a la población atendida conforme a sus capacidades reconocidas y certificadas, en procedimientos de su propiedad con garante de beneficio mutuo. 2.2) DMB pone sus capacidades técnicas de higienista, auxiliar de odontología y ortodoncia y sus conexos a disposición de LA CLÍNICA cuando este se lo requiera. 2.3) LA CLÍNICA ejecutara campañas de

Continuación Anexo A.

divulgación para aumentar la cobertura de la población y DMB brindara apoyo en tareas conexas de divulgación. 2.4) LA CLÍNICA ejecutara campañas promocionales con el apoyo de DMB para garantizar la atención de nueva población. 2.5) Conjuntamente procuraran el bienestar de la población atendida. 2.6) Se respetara todo aquello que sea necesario para el buen procedimiento sin excepción. Incluyendo las Normas y Directrices que sostienen la Buena Práctica. 2.7) Las partes son responsables por el correcto uso de los insumos y maquinarias especializadas.

CLAUSULA 3. RESPONSABILIDAD – Las partes deciden aclarar las responsabilidades en la participación de este acuerdo: 3.1) Donde ambas partes por igual, colaborará en conjunto, en las formas, medios y áreas que se estipulen en este acuerdo. Reconociendo que el éxito del ACUERDO DMO requerirá de una relación cooperativa de trabajo basada en la buena comunicación y en el trabajo en equipo, en todos los niveles. 3.2) La Administración Clínica del ACUERDO DMO estará a cargo de LA CLÍNICA. 3.3) Ante terceros se asumen responsabilidades individuales conforme a la obra realizada y el ejecutor de la misma en el ACUERDO DMO como este asentado en la historia clínica del paciente y en el porcentaje de participación. 3.4) Cada una de las partes asumirá su propia contabilidad con sus libros contables según las leyes estipuladas y vigentes. 3.5) Por ningún motivo los ingresos del ACUERDO DMO quedará en su totalidad sobre ninguna de las partes. Por ende, por cada paciente atendido se emitirá las facturas correspondientes según el procedimiento efectuado; la primera a razón de DMB y la segunda a razón LA CLÍNICA, todo esto según los porcentajes correspondientes. 3.6) Las actividades de la práctica odontológica se encuentra exenta de IVA. Dejado claro esto, cada una de las partes procurara mantener sus responsabilidades tributarias al día y conformes a las leyes estipuladas y vigentes. 3.7) El ACUERDO DMO no constituye persona o ente jurídico nuevo, ni vincula a las partes en una posterior absorción o fusión de entes jurídicos o naturales individuales. Por ende las partes gozan de libertad sin ningún beneficio societario entre ambos. 3.8) DMB no participará de ninguna operación que adelante realice LA CLÍNICA en beneficio propio y aislado al ACUERDO DMO. 3.9) LA CLÍNICA no participará de ninguna operación que adelante realice DMB en beneficio propio y aislado al ACUERDO DMO. 3.10) El ACUERDO DMO no es vinculante, y las partes gozan de completa individualidad financiera y administrativa y sus respectivas responsabilidades con el estado y entes reguladores. 3.11) El lugar donde tendrá acción todos los procedimientos serán el establecimiento de LA CLÍNICA. Con la posibilidad de extender al perímetro de la ciudad de Buenaventura o el departamento del Valle del Cauca, todo esto si llegase a ser necesario. 3.12) Los procedimientos en la práctica odontológica que se den en la acción de este acuerdo, estarán sujetos a la Ley de Odontología vigente y sus respectivas normas conexas.

CLAUSULA 4. BENEFICIOS & RETRIBUCIÓN ECONÓMICA – Las partes convienen voluntariamente que: 4.1) Los ingresos por paciente atendido de los procedimientos efectuados a título y propiedad del ACUERDO DMO de distribuirán así: DMB 30% y LA CLÍNICA 70%. El pago de estos ingresos es diario; y es susceptible de negociación si alguna de las partes lo considera necesario y llegan a un acuerdo. 4.2) En los procedimientos efectuados a título y propiedad de DMB los ingresos de los mismos no tienen distribución alguna y sin susceptibilidad a negociación. 4.3) En los procedimientos efectuados a título y propiedad de LA CLÍNICA los ingresos de los mismos no tienen distribución alguna y sin susceptibilidad a negociación. 4.4) En los procedimientos efectuados a título y propiedad de OTROS ACUERDOS los ingresos de los mismos no tienen distribución alguna y sin susceptibilidad a negociación. 4.5) Los ingresos directos de DMB no son susceptibles de distribución alguna ni de negociación. 4.6) Los ingresos directos de LA CLÍNICA no son susceptibles de distribución alguna ni de negociación.

CLAUSULA 5. DERECHOS – Las partes convienen voluntariamente que: 5.1) DMB puede solicitar a LA CLÍNICA sus estados de ingresos en cualquier momento cuando esto sea necesario, para realizar sus propios procedimientos contables. 5.2) DMB puede solicitar reunión extraordinaria a LA CLÍNICA

Continuación Anexo A.

acorde al conducto regular, para dialogar y establecer objetivos del ACUERDO DMO. 5.3) DMB puede solicitar reunión extraordinaria a LA CLÍNICA acorde al conducto regular, para negociar las condiciones del ACUERDO DMO. 5.4) LA CLÍNICA puede solicitar reunión extraordinaria a DMB acorde al conducto regular, para dialogar y establecer objetivos del ACUERDO DMO. 5.5) LA CLÍNICA puede solicitar reunión extraordinaria a DMB acorde al conducto regular, para negociar las condiciones del ACUERDO DMO. 5.6) DMB podrá dar termino al ACUERDO DMO de manera unilateral sin perjuicio alguno para ninguna de las partes. 5.7) LA CLÍNICA podrá dar termino al ACUERDO DMO de manera unilateral sin perjuicio alguno para ninguna de las partes. 5.8) Las partes recibirán sus ingresos correspondientes según se acordó y en los tiempos que así quedaron estipulados.

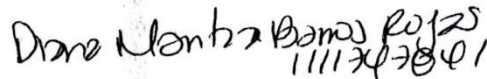
CLAUSULA 6. DURACIÓN & VIGENCIA – La duración de este ACUERDO DMO será de 12 meses calendario a partir de la fecha de suscripción. La vigencia del mismo esta limitada por la duración de este acuerdo. Sin embargo, 6.1) Cualquiera de las partes podrá dar termino unilateral al acuerdo si lo considera necesario, sin repercusión o perjuicio a las partes. 6.2) La extensión del periodo de vigencia no es susceptible a negociación dentro de las condiciones de este acuerdo. Será necesario la finalización de este y la firma de un nuevo acuerdo con las condiciones que se establezcan y se consideren necesarias.

CLAUSULA 7. SANCIONES – Las partes conscientes y voluntariamente acuerdan estipular que: 7.1) Ninguna sanción financiera será aplicable para las partes en caso de dar termino al ACUERDO DMO. 7.2) Por las características privadas del ACUERDO DMO no se arbitrara en ninguna instancia y por ningún motivo ante tribunales o entes reguladores del estado. 7.3) Ante el incumplimiento de lo acordado en este ACUERDO DMO, el afectado podrá dar por terminado su participación en el acuerdo sin repercusión o perjuicio a ninguna de las partes.

De conformidad con lo anterior, las partes suscriben el presente documento privado en dos o más ejemplares del mismo tenor y valor, ante testigos a los veinticuatro (24) días del mes de mayo del año de dos mil dieciséis (2.016), en la ciudad de Buenaventura.



LINA MERCEDES ARCILA LEMA
C.C 43561.213
REPRESENTANTE LEGAL DE
CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS DEL PACIFICO
NIT: 835.000.868-5



DIANA MARITZA BARROS ROJAS
C.C 1.111.747.841
EN REPRESENTACIÓN PROPIA

TESTIGO 1

TESTIGO 2

Anexo B. Encuesta a clientes de la clínica Orthocenter

Buen día, estamos realizando una encuesta a usted como cliente de la Clínica Orthocenter, con el fin de obtener información vital para un trabajo investigativo, trabajo de grado de la profesión Administración de Empresas, para lo cual solicito su colaboración:

Género: F__ M__ **Edad:** __ **Zona de residencia:** Continente__ Isla__

1. ¿Qué tratamiento odontológico está realizando usted o la persona que usted trajo, actualmente en la clínica Orthocenter?

Odontología general__ Ortodoncia__ Endodoncia__ Cirugía oral__ Implantes__

Rehabilitación oral__ Diseño de sonrisa__ Periodoncia __ Higiene Oral__

2. Califique los siguientes aspectos la Clínica Orthocenter, Califique como "Excelente" (5), "Bueno" (4), "Regular" (3), "Malo" (2), "Pésimo" (1)

ITEM	Calificación
Horarios de atención	
Cumplimiento de la cita	
Duración de la cita	
Ubicación del sitio	
Comodidad y aseo de la sala de espera	
Comodidad y aseo de los consultorios	
Comodidad y aseo de los baños	
Trato del personal	
Información sobre salud oral	

3. Mencione como llego a la Clínica Orthocenter para el tratamiento odontológico actual:

Promoción de temporada de Clínica__ Recomendación de otra persona__

Publicidad de la Clínica sin promoción de temporada__ Llego directamente__

4. ¿Qué otras clínicas odontológicas conocen en la ciudad de Buenaventura?

Orthopacífico__ Dental Group__ Sonrisa perfecta__ Orthobricks__ Orthoimagen __
Tú Sonrisa__ Otra, ¿Cuál? _____

5. ¿Qué observaciones o recomendaciones tiene para la Clínica Orthocenter?

Agradecemos su colaboración.

La información que nos ha suministrado es muy valiosa para el desarrollo de esta investigación.

Anexo C. RESOLUCION 01164 DE 2002

RESOLUCION 01164 DE 2002

(Septiembre 06)

Por la cual se adopta el Manual de Procedimientos para la Gestión Integral de los residuos hospitalarios y similares

LA MINISTRA DEL MEDIO AMBIENTE Y EL MINISTRO DE SALUD,

en ejercicio de las facultades conferidas en los numerales 2, 10, 11, 14, 25 del artículo 5° de la Ley 99 de 1993 y en el artículo 31 de la Ley 9ª de 1979 y en desarrollo de lo previsto en los artículos 4° al 38 del Decreto-ley 2811 de 1974, 6°, 7° y 8° de la Ley 430 de 1998, 4° y 21 del Decreto 2676 de 2000

RESUELVEN:

Artículo 1°. Adoptar el Manual de Procedimientos para la Gestión Integral de los Residuos Hospitalarios y similares, MPGIRH, adjunto a la presente resolución, de acuerdo con lo determinado en los artículos [4°](#) y [21](#) del Decreto 2676 de 2000.

Artículo 2°. Los procedimientos, procesos, actividades y estándares establecidos en el manual para la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares, serán de obligatorio cumplimiento por los generadores de residuos hospitalarios y similares y prestadores de los servicios de desactivación y especial de aseo, de conformidad con lo dispuesto en el Decreto 2676 de 2000.

Artículo 3°. La presente resolución rige a partir de la fecha de su publicación.

Publíquese y cúmplase

Dada en Bogotá, D. C., a 6 de septiembre de 2002

**La Ministra del Medio Ambiente,
Cecilia Rodríguez González-Rubio
El Ministro de Salud,
Juan Luis Londoño de la Cuesta
(C.F.)
Ministerio de Salud
Ministerio del Medio ambiente**

Fuente: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36291>

Anexo D. DECRETO 2676 DE 2000

DECRETO 2676 DE 2000

(Diciembre 22)

[Derogado por el art. 18, Decreto Nacional 351 de 2014.](#)

Por el cual se reglamenta la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,

En el ejercicio de las facultades conferidas en el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política de Colombia y en desarrollo de lo previsto en los artículos 34 al 38 del Decreto-ley [2811](#) de 1974, 31 de la Ley [9ª](#) de 1979 y 6º, 7º y 8º de la Ley 430 de 1998,

DECRETA:

CAPITULO I

Artículo 1º. Objeto. El presente decreto tiene por objeto reglamentar ambiental y sanitariamente, la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares, generados por personas naturales o jurídicas.

Artículo 2º. Alcance. [Modificado por el art. 1, Decreto Nacional 1669 de 2002](#) , [Modificado por el art. 1, Decreto Nacional 4126 de 2005](#). Las disposiciones del presente decreto se aplican a las personas naturales o jurídicas que presten servicios de salud a humanos y/o animales e igualmente a las que generen, identifiquen, separen, desactiven, empaquen, recolecten, transporten, almacenen, manejen, aprovechen, recuperen, transformen, traten y/o dispongan finalmente los residuos hospitalarios y similares en desarrollo de las actividades, manejo e instalaciones relacionadas con:

- a) La prestación de servicios de salud, incluidas las acciones de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación;
- b) La docencia e investigación con organismos vivos o con cadáveres;
- c) Bioterios y laboratorios de biotecnología;
- d) Cementerios, morgues, funerarias y hornos crematorios;
- e) Consultorios, clínicas, farmacias, centros de pigmentación y/o tatuajes, laboratorios veterinarios, centros de zoonosis y zoológicos.

Artículo 3º. Principios. El manejo de los residuos hospitalarios y similares se rige por los principios básicos de bioseguridad, gestión integral, minimización, cultura de la no basura, precaución y prevención.

Fuente: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=11531>

Anexo E. RESOLUCIÓN 4445 DE 1996.

REPÚBLICA DE COLOMBIA



MINISTERIO DE SALUD

RESOLUCION NUMERO 4445 DE 1996

Por el cual se dictan normas para el cumplimiento del contenido del Título IV de la Ley 09 de 1979, en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos hospitalarios y similares.

LA MINISTRA DE SALUD

Que la Ley 09 de 1979, clasifica las edificaciones para efectos sanitarios y, dentro de ellas contempla, en el literal i) del artículo 156, a los establecimientos hospitalarios y similares.

Que de acuerdo con el artículo 241 de la Ley en mención, al Ministerio de Salud compete reglamentar " lo relacionado con las condiciones sanitarias que deben cumplir las edificaciones para establecimientos hospitalarios y similares, para garantizar que se proteja la salud de sus trabajadores, de los usuarios y de la población en general".

Que el Título XI de la misma norma, comprende las reglas generales que tienen por finalidad la vigilancia y el control de las disposiciones sanitarias.

Que por mandato de los numerales 2o. y 3o. del artículo 173 de la Ley 100 de 1993, corresponde al Ministerio de Salud, dictar y expedir las normas científicas y administrativas que regulen la calidad de los servicios y el control de los factores de riesgo, que son de obligatorio cumplimiento por las empresas promotoras de servicios de salud (E.P.S.) y las instituciones prestadoras de servicios de salud (I.P.S.) del sistema general de seguridad social .

Que de conformidad con la Ley 60 de 1993, las Direcciones Seccionales, Distritales y Locales de salud, son las competentes para velar por el cumplimiento de lo dispuesto en esta resolución.

CONSIDERANDO

Que la Ley 09 de 1979, clasifica las edificaciones para efectos sanitarios y, dentro de ellas contempla, en el literal i) del artículo 156, a los establecimientos hospitalarios y similares.

Que de acuerdo con el artículo 241 de la Ley en mención, al Ministerio de Salud compete reglamentar " lo relacionado con las condiciones sanitarias que deben cumplir las edificaciones para establecimientos hospitalarios y similares, para garantizar que se proteja la salud de sus trabajadores, de los usuarios y de la población en general".

Que el Título XI de la misma norma, comprende las reglas generales que tienen por finalidad la vigilancia y el control de las disposiciones sanitarias.

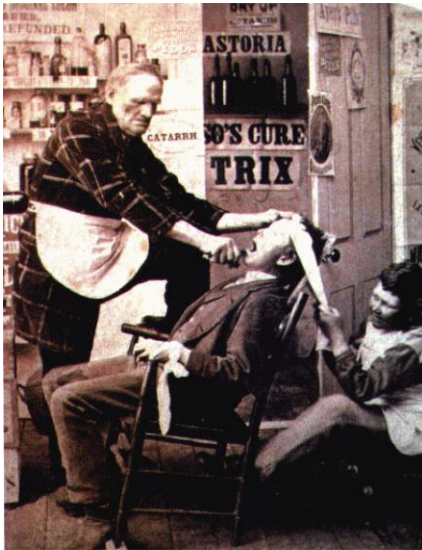
Que por mandato de los numerales 2o. y 3o. del artículo 173 de la Ley 100 de 1993, corresponde al Ministerio de Salud, dictar y expedir las normas científicas y administrativas que regulen la calidad de los servicios y el control de los factores de

Anexo F. HISTORIA DE LA ODONTOLOGÍA

Se dice que **los primeros dentistas** llegaron de la mano de los **egipcios**, en el año 2.600 A.C. Pero no fue hasta mucho más adelante, cuando Hipócrates descubrió que muchas de **las dolencias dentales** **provenían de determinados alimentos**.

En Roma, se utilizaba el **oro** como material **para realizar empastes**, pero la figura del dentista no aparece hasta el año **1250**, cuando los **barberos franceses** comenzaron a desempeñar la profesión.

Imagen 1. Primeros odontólogos



Fuente: <http://dentalroch.net/historia-de-la-odontologia/>

No es que fueran los más cuidadosos y preparados para la labor, pero en su momento **resolvieron algunos problemas dentales**, realizando **extracciones** e incluso blanqueando los dientes con aguafuerte.

Lo sorprendente, es que pese a que durante cientos de años se estuvo desarrollando la actividad, no fue hasta mediados de **1800**, cuando surgió la **primera escuela dental**.

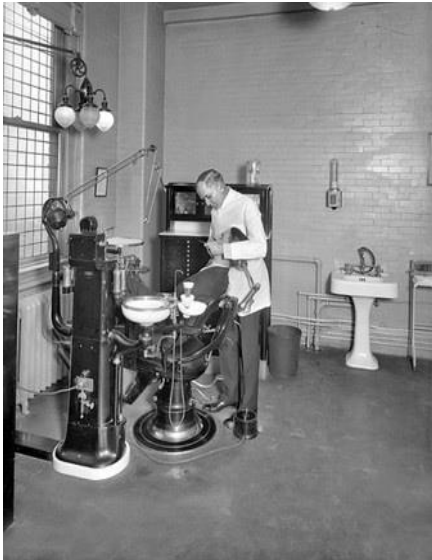
Imagen 2. Consultorio dental de los años 1930 en Francia



Fuente: <http://dentalroch.net/historia-de-la-odontologia/>

En los años 30, ir al dentista causaba pavor. Eran lugares muy fríos y espaciosos, donde lo primero que destacaba era el **sillón dental y el taladro**. Sin embargo, estas clínicas indicaban que por aquel entonces, ya existía cierto desarrollo de la profesión y respeto por la misma.

Imagen 3. Consultorio odontológico de los años 70



Fuente: <http://dentalroch.net/historia-de-la-odontologia/>

Al ver la imagen, lo primero que se aprecia es el cambio tecnológico que ha habido con respecto a esa época. De la imprecisión del taladro a herramientas con

tecnología punta. En cuanto a las **clínicas**, ya no son zonas **con baldosas frías** y uniformes, con cierto **olor a cloroformo** y habilitadas con **salas de espera** tétricas y **aburridas**.

Ahora se buscan colores vivos, que alivien la ansiedad y tranquilicen a los más temerosos. A su vez, las salas de espera se ambientan con música tranquila o actual, para que los pacientes desconecten y se encuentren a gusto, mientras esperan su turno. Ya no es una tortura ir al dentista, sólo un mero trámite.

En cuanto a la **higiene bucal**, uno de los inventos más populares fue la **pasta dentífrica**, cuyo nacimiento fue en **1896** de la mano de **Colgate**. Unos años más tarde, **en 1938, nace el cepillo de dientes de nylon**, que es el más parecido al que tenemos en la actualidad.

En los años 60, el sillón de las consultas dentales, seguía siendo muy parecido al de las barberías, pero con **partes pintadas de blanco y ligeramente más acolchadas**. Era una muestra de que se empezaba a buscar que los pacientes estuvieran más cómodos, pero una vez que sonaba el taladro, la tranquilidad con la que se sentaban los más valientes, quedaba reducida a cenizas.

En esta década también surgieron herramientas como el **láser dental** y los **cepillos eléctricos**. En su momento, sólo los dentistas podían acceder a un cepillo eléctrico, pero **su uso se popularizó** tanto, que se empezó a vender al resto del público, siendo todo un éxito.

Avanzando en el tiempo, llegamos a los **años 70**, fecha en la que salieron al mercado los primeros **brackets**. Se trató de un avance revolucionario, que mejoró la sonrisa de millones de personas y que, a día de hoy, **ha dejado de ser tan antiestético**.

En 1989, ya se realizaban tratamientos de **blanqueamiento dental**, aunque no eran tan efectivos y seguros como los que hay hoy en día. Otro de los recursos más demandados por los pacientes, son los **implantes**. Permiten reemplazar aquellos dientes que se han caído, de manera que se conserve una sonrisa estética y natural.

La década de 1990 se caracterizó por la proliferación de los servicios cosméticos que los dentistas agregaron a su repertorio, y por el **mayor cuidado y atención** que se tenía **con los pacientes**. **En la actualidad**, la odontología está cambiando y **evolucionando a un ritmo vertiginoso**, con un mayor número de herramientas y técnicas que mejoran la calidad de vida de las personas.ⁱ

ⁱ DENTAL ROTCH, ¿Nunca has sentido curiosidad por saber cómo comenzó la odontología? [En línea]. [Consultado el 1 de noviembre de 2016]. <http://dentalroch.net/historia-de-la-odontologia/>